

Este informe se presenta tal como se recibió por el CIID de parte del o de los becarios del proyecto.
No ha sido sometido a revisión por pares ni a otros procesos de evaluación.

Esta obra se usa con el permiso de Rimisp-Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural.

© 2005, Rimisp-Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural.

A large, light green abstract graphic on the left side of the page, consisting of several overlapping, rounded shapes that resemble a stylized landscape or a cluster of leaves. It extends from the top left towards the bottom left, partially overlapping the title area.

Sistematización y evaluación del Grupo Chorlaví y del Fondo Mink'a de Chorlaví

Proyecto Número 100730-001
Small Grant Program Fondo Mink'a de Chorlaví

Este trabajo de sistematización ha sido realizado por un equipo de investigadores de Rimisp y ha contado con la colaboración de numerosas personas que con sus ideas han contribuido a entender de una mejor manera los aprendizajes del Grupo Chorlaví.

Equipo de Sistematización:

- Germán Escobar, Investigador Principal de Rimisp. Responsable de la coordinación general de esta sistematización.
- Claudia Ranaboldo, Investigadora Principal de Rimisp. Integrante del equipo de sistematización.
- Eduardo Ramírez, Investigador Principal de Rimisp y Coordinador del Grupo Chorlaví.
- Rubén Pino, Asistente de Investigación de Rimisp.

ABREVIACIONES Y SIGLAS

GC	Grupo Chorlaví
ONG	Organización No Gubernamental
OR	Organización Rural
TIC	Tecnologías de Información y Comunicación
ICCO	Organización Intereclesiástica de Cooperación al Desarrollo
IDRC	Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo
ALOP	Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción
Rimisp	Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural
FMC	Fondo Mink'a de Chorlaví
MRN	Manejo de Recursos Naturales
AC	Acción Colectiva
DTR	Desarrollo Territorial Rural
GAD	Gobernanza Ambiental Descentralizada
FODEPAL	Proyecto Regional de Cooperación Técnica para la Formación en Economía y Políticas Agrarias y de Desarrollo Rural en América Latina
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
SIMAS	Servicio de Información Mesoamericano sobre Agricultura Sostenible

1. Introducción	7
2. Origen y Desarrollo del Grupo Chorlaví	9
2.1 Las etapas en el desarrollo del Grupo Chorlaví	9
2.1.1 Antecedentes del Grupo	10
2.1.2 Puesta en marcha del Grupo Chorlaví.....	10
2.1.3 Primer trienio del Grupo Chorlaví	12
2.1.4 Segundo trienio del Grupo Chorlaví	13
2.2 Los aspectos sobresalientes del Grupo Chorlaví	14
3. Ciclos y proyectos de aprendizaje	16
3.1 Del aprendizaje organizacional al aprendizaje social	16
3.2 El ciclo de aprendizaje del Grupo Chorlaví	17
3.3 De ciclo a proyecto de aprendizaje	19
3.4 Los actores y los participantes	21
4. Instrumentos del Grupo Chorlaví	24
4.1 Los instrumentos del Grupo en las diferentes etapas	24
4.2 El Fondo Mink'a de Chorlaví	24
4.3 Conferencias electrónicas	26
4.4 El Boletín InterCambios y el sitio web del Grupo Chorlaví	29
4.5 Formación de capacidades a través de cursos a distancia	33
5. Dirección y gestión del Grupo Chorlaví	34
5.1 Gobierno del Grupo Chorlaví	34
5.2 Secretaría Ejecutiva del Grupo Chorlaví	35
5.3 Seguimiento y evaluación del Grupo Chorlaví	35
5.4 Costos y recursos humanos del Grupo Chorlaví	37
6. Resultados y efectos	38
6.1 El Fondo Mink'a de Chorlaví como proceso de aprendizaje social	38
6.1.1 Mecanismos y herramientas	38
6.1.2 Participación.....	42
6.1.3 El ciclo de aprendizaje organizacional dinamizador	43
6.2 Los efectos: ¿Y todo lo que se hace para qué sirve?	45
6.3 El Grupo Chorlaví: Aproximaciones al valor agregado de una red interactiva	60
7. Conclusiones y recomendaciones	62
8. Lecciones aprendidas	66
9. Documentos consultados	67
10. Anexos	69

1. Introducción

El Grupo Chorlaví (GC) es una iniciativa orientada a apoyar procesos de aprendizaje social enfocados a proyectos de transformación institucional y productiva de territorios rurales pobres y tradicionalmente marginados en América Latina y el Caribe (ALC).

El Grupo se propone, como objetivo general, estimular y facilitar procesos descentralizados de aprendizaje social orientados a enriquecer la calidad y potenciar la efectividad de las iniciativas transformadoras en las sociedades rurales de ALC, en relación con una agenda temática definida y delimitada de desarrollo rural sustentable.

Sus objetivos específicos son: (a) facilitar el intercambio y el diálogo entre agentes sociales, a partir de su involucramiento en los distintos niveles de los procesos de aprendizaje social; (b) relevar lecciones innovadoras de lucha contra la pobreza rural y la exclusión en América Latina a través de proyectos de aprendizaje social; (c) fomentar el uso y la apropiación de los procesos y productos del aprendizaje social entre los agentes sociales del desarrollo rural sustentable y, finalmente; (d) sistematizar la experiencia del GC como un sistema de trabajo en red para el aprendizaje social.

La participación en el GC es gratuita y abierta a todas las organizaciones no gubernamentales (ONG), organizaciones rurales (OR), fundaciones, universidades, centros de formación e investigación u otras organizaciones y/o personas que compartan la misión y objetivos del GC.

El Grupo tiene un conjunto de instrumentos que se articulan para dar forma a proyectos de aprendizaje social que son el centro de la actividad. Estos instrumentos incluyen el Fondo Mink'a de Chorlaví (FMC), que es un fondo concursable de proyectos de sistematización de experiencias innovadoras, así como herramientas basadas en tecnologías de información y comunicación (TIC), tales como: el boletín electrónico InterCambios, el sitio web del Grupo y conferencias electrónicas para discusiones temáticas amplias.

El GC es gobernado por un Consejo de ocho expertos y representantes de las organizaciones auspiciadoras del Grupo. El Consejo tiene la responsabilidad de dirigir estratégica y programáticamente el Grupo. El GC es financiado por la Organización Intereclesiástica de Cooperación al Desarrollo (ICCO, Holanda, www.icco.nl) y por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC, Canadá, www.idrc.ca). El Grupo cuenta además con el patrocinio de la Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción (ALOP, www.alop.ac.cr) y Rimisp-Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (www.rimisp.org) es el responsable de la Secretaría Ejecutiva del Grupo Chorlaví.

A través de esta sistematización se realiza un análisis crítico del proceso que ha tenido el GC desde su creación. Se busca que esta sistematización documente el proceso de desarrollo del GC y extraiga lecciones que puedan ser de interés y utilidad para otras redes de aprendizaje, así como para mejorar el desempeño futuro del propio Grupo.

Asimismo, este análisis incluyó una primera aproximación a la evaluación de la calidad de los productos y servicios que desarrolla el Grupo y de los efectos e impactos que se generan a través de las diferentes actividades en las diferentes organizaciones que participan en las actividades en los países de ALC. En esta dimensión, se busca que este análisis aporte elementos que ayuden a diseñar un buen sistema de evaluación de la calidad, efectos e impactos del GC.

La sistematización se basó en: (a) una revisión pormenorizada de los documentos generados por el GC y de los informes anuales de seguimiento y evaluación existentes, los que a su vez contaban con el respaldo de entrevistas, talleres, encuestas y análisis documental; (b) entrevistas en profundidad a informantes calificados relacionados de distintas formas con el GC (participantes en diversas actividades, postulantes a los concursos del Fondo, miembros del Consejo, donantes, personal de Rimisp, etc.); (c) análisis específicos de los diversos instrumentos del GC, mediante entrevistas en profundidad y encuestas a usuarios, dando énfasis a preguntas sobre su utilidad, pertinencia y calidad, y; (d) de forma muy destacada, estudios de caso en profundidad (mediante entrevistas a informantes calificados y revisión documental) de una muestra de proyectos ganadores de los concursos del FMC, agrupados por países (estudios de caso).

Este informe se organiza en nueve secciones, más un apartado con anexos. Después de esta introducción, la sección 2 describe y analiza el origen y el proceso de desarrollo del GC a través de sus diferentes etapas. La sección 3 discute lo que se puede considerar el corazón del GC, es decir, los ciclos o proyectos de aprendizaje. La sección 4 presenta y discute los instrumentos con que cuenta el GC. A continuación la sección 6 se refiere a los resultados y efectos logrados (primera aproximación). Las secciones 7 y 8, respectivamente, presentan las conclusiones y recomendaciones y las lecciones aprendidas. Finalmente se agrega una sección con la documentación consultada.

2. Origen y Desarrollo del Grupo Chorlaví

2.1 Las etapas en el desarrollo del Grupo Chorlaví

En el cuadro 1 se presenta un resumen con las etapas de la historia del Grupo Chorlaví.

Cuadro 1. Etapas y principales hitos en el desarrollo del Grupo Chorlaví

Año	Etapas	Principales hitos
1997/1998	Antecedentes del Grupo	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de Investigación Sobre Metodologías de Seguimiento y Evaluación de Proyectos de Manejo de Recursos Naturales en ALC, con financiamiento IDRC; primera experiencia con un fondo concursable de pequeños proyectos. - Seminario de Ibarra, Ecuador (en la Hacienda Chorlaví) organizado por ALOP e ICCO, para discutir sobre la necesidad de un mecanismo para el intercambio de experiencias entre ONG y Organizaciones Rurales.
1999/2000	Puesta en marcha del Grupo	<ul style="list-style-type: none"> - ALOP e ICCO seleccionan a Rimisp mediante concurso público para implementar un plan piloto para el desarrollo del Grupo Chorlaví. - Ejecución del proyecto con un marcado carácter experimental.
2001/2004	Primer trienio del Grupo	<ul style="list-style-type: none"> - Fusión de Fondo Minga (apoyado por IDRC) y del Fondo Chorlaví (apoyado por ICCO y ALOP) para dar origen al FMC. - Se inicia la edición del Boletín InterCambios en conjunto con FIDAMERICA. - Implementación del sitio web del Grupo Chorlaví y del sitio web del FMC. - Al finalizar el 2004 se realiza una reunión ampliada del Consejo del Grupo Chorlaví y del Comité del Fondo Mink'a Chorlaví para reflexionar sobre la experiencia y extraer lecciones para el diseño de una nueva etapa del Grupo.
2005/2007	Segundo trienio del Grupo (fase actual)	<ul style="list-style-type: none"> - Unificación de Consejo del GC y del Comité del FMC en una sola instancia de gobierno (Consejo del GC). - Definición de un tema central de aprendizaje de tres años de duración. - Definición de proyectos de aprendizaje social como estrategia central del Grupo. - Precisión en la definición de la población meta del Grupo.

2.1.1 Antecedentes del Grupo

El GC tiene su origen en dos actividades que nacieron de manera independiente: (a) el Programa de Investigación Sobre Metodologías de Seguimiento y Evaluación de Proyectos de Manejo de Recursos Naturales en América Latina y el Caribe, apoyado por IDRC desde el año 1997 y que financiaba pequeños proyectos de investigación centrados en el manejo de los recursos naturales, y; (b) el GC que es apoyado por ICCO y ALOP, el que tienen su origen en un Seminario con la participación de 66 ONG y Organizaciones Sociales Rurales de ALC.

El objetivo general del Programa de Investigación sobre Metodologías de Seguimiento y Evaluación de Proyectos de Manejo de Recursos Naturales en América Latina y el Caribe fue contribuir a mejorar la capacidad de las sociedades de ALC para definir, desarrollar e implementar estrategias de Manejo de Recursos Naturales (MRN) que sean a la vez, sustentables y equitativas. Su principal instrumento era un Fondo Competitivo de Pequeños Proyectos de Investigación administrado por Rimisp y gobernado por un Comité de Expertos con atribuciones de dirección temática, selección de propuestas ganadoras y supervisión de la calidad de los productos y la búsqueda de nuevos apoyos para el Fondo. Finalmente, este proyecto se planteaba establecer un fondo multidonantes para apoyar la investigación destinada a la generación y utilización de nuevos conocimientos pertinentes al mejoramiento de la toma de decisiones del MRN en las sociedades de ALC.

De otro lado, el Grupo Chorlaví nace en la reunión realizada en la Hacienda Chorlaví, en Ibarra, Ecuador, en Octubre de 1998 al alero de ALOP e ICCO. Se reúnen representantes de 66 Organizaciones rurales (OR) y Organismos no Gubernamentales (ONG), provenientes de 17 países. Esta reunión tuvo como objetivo detectar el interés que varios actores pudieran tener en establecer un sistema de intercambio basado en el aprovechamiento de las experiencias de los proyectos y programas de desarrollo rural, el intercambio con otros actores y un intercambio más efectivo entre cada una de las experiencias (Grupo Chorlaví, 1999).

2.1.2 Puesta en marcha del Grupo Chorlaví

En diciembre de 1998, ALOP e ICCO realizaron un concurso de proyectos para establecer un sistema de información para el intercambio en agricultura y desarrollo rural sostenible en ALC. Rimisp fue seleccionado para desarrollar esta iniciativa, dando origen al Grupo Chorlaví. En esta etapa, se definió que el objetivo del Grupo era construir conocimientos que fortalezcan las capacidades y competencias de los actores e instituciones comprometidas en la agricultura y el desarrollo agrícola sostenibles. De esa forma, se buscaba contribuir a mejorar la calidad, pertinencia y eficiencia de las propuestas de desarrollo, con especial énfasis en las zonas rurales con predominio de población en situación de pobreza.

En ese primer momento el Grupo cuenta con dos instrumentos: (a) comunicación basada en tecnologías de información y comunicaciones, para estimular el intercambio, el análisis comparativo y la documentación electrónica de estrategias, métodos y herramientas que surgen de la práctica concreta de las ONG y OR de ALC, y, (b) el Fondo Chorlaví, un fondo concursable de co-financiación de proyectos orientados a sistematizar experiencias en temas específicos. La organización del Grupo en ese primer momento reflejaba los grupos de trabajo temáticos constituidos en el Seminario de Chorlaví: tenencia de la tierra, agroindustria y comercialización, desarrollo microrregional, servicios financieros rurales, organizaciones campesinas y sistemas de producción.

El GC tiene un Consejo que apoya y entrega las orientaciones estratégicas que deben ser implementadas por Rimisp como Secretaría Ejecutiva del Grupo.

Por el lado del programa de investigación apoyado por el IDRC, se seleccionan y llevan adelante las investigaciones de las propuestas ganadoras del primer concurso del Fondo de Pequeños Proyectos. El proceso finaliza con la publicación de un libro titulado Seguimiento y Evaluación del Manejo de Recursos Naturales que presenta los informes de resultados de cada una de las propuestas de investigación y un análisis comparativos de las mismas (Berdegué y Escobar, 2000).

Los principales logros de este período se pueden resumir en tres aspectos: primero la experiencia de diseño y operación del mecanismo de fondos concursables de proyectos, con un esquema de funcionamiento eficiente y transparente, abierto a la participación de la más amplia gama de organizaciones. Segundo, el desarrollo de un conjunto de instrumentos de TIC como son conferencias electrónicas, listas electrónicas para la discusión y distribución de literatura relativa a temas de interés. En tercer lugar, se logró la identificación de un nicho de sobre el cual el Grupo pudiera crecer con su propuesta de aprendizaje e intercambio. Finalmente, se establecieron relaciones con personas y organizaciones en la mayoría de los países de América Latina, de tal forma que al final del período se contaba ya con una sólida base de participantes.

De otro lado, las principales debilidades tienen que ver con la amplitud temática y la baja precisión de las convocatorias a los concursos, lo que genera múltiples y más bien dispersos espacios de diálogo que no logran ser agregados y sintetizados adecuadamente. Ello conducirá a identificar la necesidad de dotarse de objetivos de aprendizaje orientados a dar respuesta a preguntas acotadas y bien fundamentadas.

Igualmente, se descubre que los grupos de trabajo temáticos en la práctica duplican redes formales o informales ya existentes, y que, por tanto, se debe orientar la agenda hacia temas de carácter transversal. Además, la manera en que se definieron los términos de referencia y los métodos de trabajo del Consejo, resultó en una participación desigual de sus integrantes y en confusiones respecto de los ámbitos de responsabilidad del organismo de gobierno en comparación con la Secretaría Ejecutiva.

2.1.3 Primer trienio del Grupo Chorlaví

Terminada la puesta en marcha del GC, se desarrolló un nuevo proyecto (2001-2004). El objetivo en esta etapa fue facilitar el desarrollo de nuevas capacidades que mejoren las políticas y las intervenciones sobre desarrollo agrícola y rural sostenibles. Los objetivos específicos incluían: renovar el Consejo del GC; ampliar la membresía, invitando a participar a las principales redes y organizaciones de las sociedades civiles rurales de la región; definir con mayor precisión una agenda temática; apoyar la sistematización de experiencias innovadoras de desarrollo agrícola y rural sostenibles; y facilitar el análisis comparativo de experiencias innovadoras y comunicar las conclusiones.

Para definir la agenda temática, se instituyó el mecanismo de consulta a personalidades destacadas y líderes de redes, ONG, OR, organismos gubernamentales (incluyendo gobiernos municipales), organismos internacionales, instituciones académicas y empresas privadas, así como a personas y organizaciones que participan en el GC. Este criterio se ha mantenido y perfeccionado a lo largo del tiempo.

Para apoyar la sistematización de experiencias, se establece el FMC. Ello es el resultado de la fusión de los dos fondos concursables que existían en la etapa anterior, lo que permite ganar eficiencia y “masa crítica”. Sin embargo, se decide que el FMC cuente con un órgano de gobierno independiente de aquél que dirige al GC. Esta decisión se explica por dos motivos: primero, la necesidad de construir gradualmente confianzas entre dos organismos que nunca habían trabajado conjuntamente, como eran ICCO e IDRC, que contaban con tradiciones y misiones diferentes, aunque complementarias. Segundo, porque IDRC limita su apoyo financiero al FMC y no lo extiende al resto de los instrumentos del GC. La complejidad de este arreglo requería una gestión muy ágil y transparente de parte de la Secretaría Ejecutiva, y, especialmente, de mucha flexibilidad y buena voluntad de los miembros del Consejo del GC y del Comité del FMC.

En esta etapa el Grupo cuenta con un sitio web que se apoya en los diferentes instrumentos de difusión e intercambio, así como con el Boletín InterCambios, editado en asociación con FIDAMERICA (una red de aprendizaje de proyectos de desarrollo rural y reducción de pobreza apoyados por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, FIDA).

Una de las principales debilidades de esta etapa es el carácter complejo del sistema de gobernanza (paralelo) del Grupo y del FMC, que se traduce en una insuficiente integración del Fondo con los demás instrumentos del GC, y en la co-existencia de agendas temáticas relacionadas, pero no plenamente articuladas.

Igualmente, la apertura casi sin límites a la participación de todo tipo de organizaciones públicas y privadas, deriva en la dificultad de establecer con precisión cuál es el “grupo meta” o “población objetivo” al que se intenta servir y apoyar.

En tercer lugar, si bien se avanza en mejorar la calidad de los instrumentos de comunicación e intercambio de carácter electrónico, también se ponen en evidencia sus limitaciones desde el punto de vista de los efectos que se pueden esperar de ellos, especialmente cuando el objetivo es el aprendizaje y no sólo la comunicación o difusión.

Entre los principales logros de esta etapa se cuenta la consolidación del FMC, que gana en reconocimiento y capacidad de convocatoria, además de mejorar sus procedimientos y metodologías de trabajo. El GC se hace conocido también por sus conferencias electrónicas, que llegan a convocar a centenares de participantes, como medio de intercambio de ideas y de difusión. El Boletín InterCambios alcanza más de 10 mil suscriptores. El sitio web es ampliamente conocido y utilizado por ONG, OR y sectores académicos interesados en la problemática rural en ALC.

Este conjunto de aciertos y debilidades de la experiencia de nacimiento y desarrollo del Grupo Chorlaví son analizados en una reunión presencial del Consejo del GC y del Comité del FMC, realizada en Lima en febrero de 2004. En esta reunión se discuten cuatro preguntas centrales que luego serán un insumo para el segundo trienio del Grupo: ¿Cuál es el valor agregado del Grupo Chorlaví?, ¿Cuáles son los usuarios o la población meta del GC?, ¿Cómo integrar los diferentes instrumentos del GC para mejorar la calidad y la eficacia de los procesos de aprendizaje social?, y ¿Cómo mejorar la gobernanza del GC?

2.1.4 Segundo trienio del Grupo Chorlaví

Esta nueva fase programada para una duración de tres años (2005-2007) tiene el objetivo de estimular y facilitar procesos descentralizados de aprendizaje social orientados a enriquecer la calidad y potenciar la efectividad de las iniciativas transformadoras, impulsadas por los catalizadores de cambio, en relación con una agenda temática definida y delimitada.

Los objetivos específicos de esta nueva etapa son: (a) facilitar el intercambio y el diálogo entre personas y organizaciones que son catalizadores de procesos de cambio en las sociedades rurales latinoamericanas; (b) relevar acciones innovadoras de lucha contra la pobreza y la exclusión a través de proyectos de aprendizaje social; (c) fomentar el uso y la apropiación de los procesos y productos del aprendizaje social y; (d) sistematizar la experiencia del GC como un sistema de trabajo en red de aprendizaje social.

A partir del análisis de las fortalezas, debilidades y valor agregado y nicho del GC, la propuesta para esta nueva etapa introduce varias innovaciones, entre las que sobresalen cuatro:

- a. Opción por el Aprendizaje Social como concepto central de la acción del GC. Se define como “Un proceso de aprendizaje caracterizado por: (i) partir de y estar

basado en la reflexión crítica sobre experiencias innovadoras de transformación en distintos ámbitos/dimensiones de las sociedades rurales; (ii) articular el espacio de las experiencias particulares con el espacio en el que las lecciones de dichas experiencias pueden institucionalizarse; (iii) estar al servicio de y buscar influir en los catalizadores del cambio; (iv) emplear métodos que permitan el desarrollo de potencialidades, capacidades y creatividad de los actores del aprendizaje, viabilizando la construcción de nuevas relaciones; (v) movilizar actores que operan en espacios articulados, apoyándose y apoyando iniciativas ya en curso; (vi) ser de alcance regional (continental); y (vii) ser multisectorial, transversal a reflexiones y organizaciones temáticas especializadas.

- b. Orientación prioritaria del GC a facilitar procesos de aprendizaje que involucren a “catalizadores de cambio”, es decir, a las personas, grupos u organizaciones que, con sus acciones y/o sus ideas están creando nuevas formas de pensar y de hacer las transformaciones en las sociedades rurales, contribuyendo a mover las fronteras actuales en cuanto a conocimientos, prácticas y políticas.
- c. Definición de un Tema Marco para acotar la agenda temática para el período 2005-2007. Este Tema Marco fue definido de la siguiente forma: “Las actividades del GC estarán centradas en los **procesos de transformación institucional y productiva** de territorios rurales pobres y tradicionalmente marginados que, a pesar de enfrentar un contexto adverso, han sido capaces de revalorizarse a partir de visiones estratégicas creativas”.
- d. Proyectos de Aprendizaje como unidades básicas de trabajo del GC. Un Proyecto de Aprendizaje es un conjunto de actividades de sistematización, reflexión crítica, diálogo, comunicación y documentación, entre otras, que, a través de un proceso sistemático, analítico e integral, buscan dar respuestas a las preguntas formuladas alrededor de un tema específico y relevante (o Tema Eje).

La unidad de trabajo, es decir, el Proyecto de Aprendizaje, considera las siguientes etapas: y componentes: identificación de temas prioritarios mediante procesos de consulta con los catalizadores de cambio; síntesis del conocimiento y de las experiencias existentes en esos temas y, a partir de ello, formulación de objetivos de aprendizaje; procesos de reflexión crítica (sistematización), a partir de experiencias que ilustran sobre los temas priorizados; análisis comparativo de los resultados de las sistematizaciones para extraer resultados, conclusiones y recomendaciones; comunicación de los resultados; y fortalecimiento de capacidades a través de la capacitación a distancia y de otros métodos como Rutas de Aprendizaje.

2.2 Los aspectos sobresalientes del Grupo Chorlaví

Como se desprende de la sección anterior, el recorrido desde los antecedentes hasta el segundo trienio ha sido, con seguridad, un proceso muy dinámico de innovación y “gestión adaptativa”. Se trata de un proceso muy rápido y no formalizado, de constante reflexión y toma de decisiones a partir de los problemas, éxitos y “sorpresas” que se van encontrando en el camino, apoyado por evaluaciones anuales sobre el GC y sus

instrumentos y un análisis crítico de los conceptos, estrategias y respuestas de los participantes en el GC. En esta evolución se innova reiteradamente en al menos cinco aspectos:

- *El marco conceptual.* Que transita del “intercambio de experiencias”, al aprendizaje organizacional y luego al aprendizaje social.
- *La agenda temática.* Se parte con seis temas acotados, luego se da una apertura temática sobre la base de definiciones anuales independientes entre sí, para después buscar la definición de un Tema Marco Trienal que articule o vincule los Proyectos de Aprendizaje que se inician cada año.
- *Los instrumentos.* La transición del Fondo Chorlaví y del Fondo de proyecto inicial con IDRC, al FMC, permitió afianzar este instrumento. El mismo se va perfeccionando de año en año, como se constata al revisar los cambios en su Reglamento de Operaciones. La aparición gradual de otras herramientas aporta nuevas capacidades para apoyar los procesos de aprendizaje y para ampliar la red de usuarios y participantes. Un tema constante ha sido el cómo mejorar la articulación de los diferentes instrumentos, hasta la aparición de la idea de Proyectos de Aprendizaje.
- *Los usuarios.* El camino se inició con una población objetivo centrada en grupos de trabajo temáticos. Al poco andar, se concluyó que ello duplicaba el trabajo de otras redes. Se pasa así por un énfasis en dar apoyo y servicios a una población caracterizada amplia y vagamente como ONG y OR; una preocupación de esta etapa es cómo llegar a aquellas ONG y OR “invisibles”, es decir, que no están integradas en los circuitos internacionales más o menos formales. Gradualmente se constatan los diversos problemas que surgen de una definición tan amplia y vaga de los usuarios del GC y, con esa base, se toma la opción por los catalizadores de cambio, buscando que ellos se constituyan en los principales “dueños y usuarios” del GC. Sin embargo, se mantiene la obligación de hacer llegar los resultados parciales y finales de los Proyectos de Aprendizaje, al más amplio conjunto de ONG y OR interesadas en la problemática rural latinoamericana. Esta dinámica de participación y adhesión de distintas audiencias y participantes en el GC está encaminada a involucrar los aportes y los puntos de vista de múltiples actores del desarrollo rural, cuidando, a su vez, la calidad de dicha participación.
- *El gobierno y la gestión.* Ha sido una preocupación permanente el establecer un sistema de gobierno (consejo o comité) que sea efectivamente capaz de dar orientación estratégica y programática al GC, pero que no se convierta en una burocracia pesada y costosa. De la misma forma, a nivel de la Secretaría Ejecutiva, ha existido una búsqueda de fórmulas para mejorar continuamente la calidad, eficiencia y transparencia de los procesos, asegurar la apertura a la más amplia participación posible, y mantener bajos costos administrativos y de operación de tal forma que lo fundamental de los presupuestos vayan a las actividades. El criterio básico es que ésta es una red o plataforma donde lo central son las actividades y donde el “aparato” debe ser lo más mínimo y lo más ligero posible.

3. Ciclos y proyectos de aprendizaje

3.1 Del aprendizaje organizacional al aprendizaje social

Es necesario no perder de vista que el aprendizaje al que se enfoca la plataforma del GC es a través de una red que hace un fuerte uso de medios electrónicos de comunicación, lo cual conlleva características específicas tanto en el aprendizaje (grandes cantidades de participantes en intercambios, el anonimato relativo de los intercambios y la oportunidad de abandono que permite la distancia física, y tender puentes entre diferentes contextos sin ser capaces de transmitirlos de manera óptima) como en la evaluación de los logros que puedan obtenerse (audiencia difusa e indeterminada).

Se trata de un "aprendizaje en la acción" que se produce desde la práctica de implementar un programa, proyecto o intervención de la cual se produce conocimiento (lecciones aprendidas). El rescate de dicho conocimiento se utiliza para mejorar las implementaciones en terreno (institucionalización) y para contribuir al cuerpo mayor de conocimiento sobre el tema del ciclo de aprendizaje (Guijt y Woodhill, 2002).

Desde este punto de vista, el GC ha experimentado una evolución. El primer proyecto de tres años se propuso facilitar el aprendizaje organizacional para mejorar las intervenciones orientadas a abatir la pobreza, modificar los sistemas de exclusión, promover el desarrollo rural sustentable, y mejorar el manejo de los recursos naturales. La idea respondía a la necesidad de facilitar procesos de aprendizaje en las organizaciones públicas y privadas cuya acción tiene un efecto sobre la inequidad, la pobreza rural, el manejo de los recursos naturales y el desarrollo rural sustentable (Rimisp, 2002).

Las organizaciones tienen la facultad de aprender a través de los individuos que la conforman, por lo tanto, la formación y el desarrollo de las personas son un elemento fundamental en el andamiaje del aprendizaje organizacional. Este tipo de aprendizaje genera innovación y procesos de cambio, en los estilos de vida y actitudes del personal que integra las organizaciones.

El aprendizaje social, por su parte, se enfoca a determinar en qué medida aprenden los individuos no sólo de la experiencia directa sino también de observar lo que les ocurre a otros. El aprendizaje social es la forma en que los individuos adquieren conocimientos a través de la socialización e interacción con el medio, donde el sujeto modifica su conducta por observación y modelamiento (Universidad Surcolombiana, sf).

En el proyecto que está actualmente en ejecución se plantea que "El Grupo Chorlaví tiene por objetivo general, estimular y facilitar procesos descentralizados de aprendizaje social orientados a enriquecer la calidad y potenciar la efectividad de las iniciativas transformadoras en las sociedades rurales de América Latina y el Caribe, en

relación con una agenda temática definida y delimitada de desarrollo rural sustentable (Tema Marco)” (Rimisp, 2005). La introducción de este concepto en el año 2002 coincide con la difusión de un documento en el que se profundiza lo que en el GC se entiende por aprendizaje social y por un proyecto de aprendizaje social.

Esta evolución de aprendizaje organizacional a social es un salto cualitativo que refleja mejor las características de la plataforma, especialmente en relación al proceso de generación y agregación de valor al conocimiento que se genera en los ciclos de aprendizaje. Tanto la recuperación del conocimiento empírico como el instrumento participativo que se utiliza para incorporar conocimiento y experiencias de una audiencia grande, modelan el conocimiento y la contribución al conocimiento temático con las experiencias individuales, de tal manera que el resultado final incorpora el condicionamiento social y el contexto en que se genera y analiza el conocimiento que es la base del aprendizaje.

3.2 El ciclo de aprendizaje del Grupo Chorlaví

Desde el primer trienio se genera el concepto de los ciclos de aprendizaje, que corresponde a una sucesión de actividades que el Grupo pone en práctica para generar procesos de aprendizaje a partir de la reflexión crítica sobre experiencias de desarrollo rurales. Tanto la práctica de estas actividades como el esfuerzo analítico permiten el aprendizaje de los participantes en distintos momentos y niveles.

En un ciclo de aprendizaje se cumplen diferentes etapas: la construcción de un marco temático, un cuerpo de conocimiento basado en la sistematización de experiencias, el enriquecimiento de los análisis y conceptos con la participación de muchos interesados, una síntesis temática basada en conceptos y experiencias e, idealmente, un esquema de capacitación a practicantes e interesados en temas de desarrollo rural. En el espacio de los proyectos de GC, estos ciclos tienen una duración de casi dos años, incluyen la utilización de todos los instrumentos del GC y apuntan directamente al aprendizaje de las audiencias y participantes definidos para el GC. Conceptualmente se busca un proceso como el que se representa en la Figura 1.

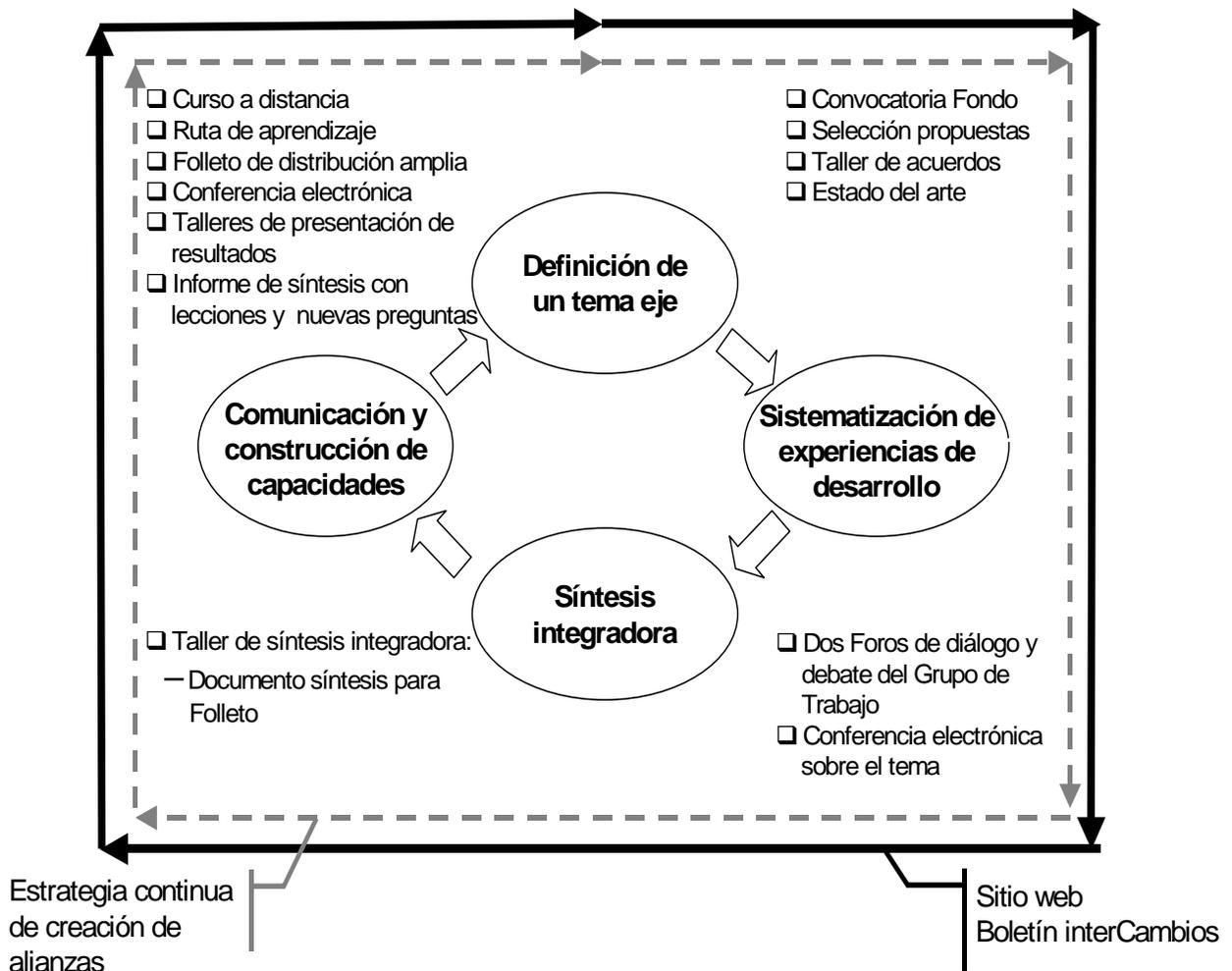


Figura 1. Esquema de un ciclo de aprendizaje del Grupo Chorlaví.

El ciclo se inicia con la identificación de un tema eje, que permite definir claramente el tema de aprendizaje del ciclo. En el caso del GC la definición de los ejes de aprendizaje ha variado en cada una de las etapas del GC. Así en la etapa de puesta en marcha, los temas fueron definidos en el taller convocado por ICCO y ALOP. En el primer trienio, la selección temática se realizaba año a año mediante una consulta amplia a investigadores, agentes de desarrollo, organizaciones sociales y ONG que finalmente era refrendada por el Consejo del GC. Finalmente, en el segundo trienio la definición temática se realiza en consulta con los catalizadores de cambio sobre un marco definido por el Tema Marco trianual. El resultado de la consulta es analizado y refrendado por el Consejo del GC.

Una vez que se ha definido el tema eje, el GC realiza una convocatoria a participar en el concurso de sistematización de experiencias del FMC. Esta convocatoria, que se distribuye muy ampliamente por medios electrónicos, está basada en procedimientos y reglamentos previamente aprobados por el Consejo del Grupo y de público

conocimiento. La convocatoria permite la selección de las mejores propuestas de sistematización sobre la base de calidad de los proyectos, carácter innovador de las experiencias, articulación con experiencias en curso y calidad de las instituciones y de los profesionales que participarán de la sistematización. Una vez que se han seleccionado las propuestas ganadoras se inicia el trabajo de campo que es realizado por las comunidades rurales que son los protagonistas de la experiencia. Muchas veces las comunidades son acompañadas por ONGs o investigadores de Universidades o Centros de investigación en una articulación de instituciones heterogéneas que es algo incentivado por el GC.

Una vez finalizada la sistematización de las experiencias concretas se desarrolla la síntesis que consiste en rescatar los principales elementos de cada una de las experiencias y buscar elementos comunes que permitan derivar lecciones y recomendaciones a un número mayor de realidades. Es decir, es un ejercicio que busca salir de lo particular de cada experiencia para buscar ciertos grados de generalidad. Esta etapa incluye una conferencia electrónica abierta a todos los interesados, para enriquecer la síntesis.

Una vez que finaliza la etapa de síntesis, se implementan diferentes estrategias para la comunicación y la construcción de capacidades en diferentes organizaciones y personas relacionadas al desarrollo rural. En general, se emplean instrumentos de difusión electrónica, publicación de artículos, talleres de capacitación y cursos a distancia; para la etapa 2005-2007, se considera incluir nuevas herramientas como Rutas de Aprendizaje y nuevos tipos de iniciativas de comunicación. Sin embargo, hay otro circuito, que el GC no maneja directamente, que es la comunicación que realizan las mismas organizaciones que han participado en el proceso y, especialmente, en las sistematizaciones apoyadas a través del FMC. Como se verá más adelante, los procesos de difusión y construcción de capacidades son factores importantes para explicar los efectos e impactos del GC.

Finalmente, en la Figura 1 se muestran los diferentes momentos en que se articulan los diferentes instrumentos del GC en el ciclo de aprendizaje. Este conjunto de actividades se basa en instrumentos TIC y presenciales y dan origen a lo que en el siguiente capítulo se detalla como Proyecto de Aprendizaje.

3.3 De ciclo a proyecto de aprendizaje

El ciclo como una estrategia de aprendizaje organizacional se verifica en la etapa del primer trienio del GC. Durante esta etapa se realizaron tres ciclos completos en los temas de Acción Colectiva (AC), Desarrollo Territorial Rural (DTR) y Gobernanza Ambiental Descentralizada (GAD).

En el marco del "aprendizaje organizacional", el ciclo de aprendizaje está formado por una serie de acciones que incluyen:

- Selección del tema del ciclo, que implica una consulta amplia a organizaciones sociales, ONG's, investigadores de universidades, etc., a través de medios electrónicos.
- Convocatoria a concurso para sistematizar experiencias de terreno sobre el tema del ciclo (esto se complementa con información técnica sobre el tema, la construcción de bancos de información y un foro presencial para intercambio de ideas y discusión de puntos específicos).
- Con los resultados de las sistematizaciones ganadoras del concurso, se organiza una discusión amplia a través de una conferencia electrónica.
- Se produce una publicación temática que recoge los principales acuerdos de la conferencia electrónica de discusión integradora.
- Finalmente, las experiencias y los resultados individuales y temáticos sobre AC se han plasmado en un curso virtual que se ofrece en el Proyecto Regional de Cooperación Técnica para la Formación en Economía y Políticas Agrarias y de Desarrollo Rural en América Latina, FODEPAL, que ofrece FAO.

El análisis de los resultados de aprendizaje se ha realizado para los ciclos de AC y DTR. Por el lapso relativamente largo que implican, los actores se involucran en diferentes momentos y con distinta intensidad, porque cumplen funciones diferentes (por ejemplo, los postulantes al concurso, el pequeño grupo que realiza las sistematizaciones, los participantes en las conferencias electrónicas, los visitantes y usuarios de las bases de información y los receptores de la publicación final).

Esta condición en la participación condiciona los puntos de vista de los diferentes grupos de participantes y la intensidad de uso de los diferentes instrumentos del GC. En estas diferencias se originan datos que indican, por ejemplo, que sólo el 47% de quienes han participado en los concursos del Fondo encuentra las discusiones y las conclusiones de la conferencia muy relevantes o relevantes (en contraste con el 68% y el 85% entre los usuarios del boletín y de los participantes que evaluaron la conferencia cuando ésta terminó, respectivamente), dejando ver que quienes están más involucrados con las sistematizaciones son quienes encuentran menos relevante la actividad final de la conferencia electrónica.

El ciclo sobre DTR cerró con varias modificaciones en relación con el ciclo anterior: i) definición de temas comunes y tareas colectivas entre los investigadores, para asegurar una contribución a la agregación de valor al tema seleccionado; ii) establecimiento de una red cerrada en la que participan e intercambian experiencias los equipos técnicos que sistematizan. En la evaluación, estas modificaciones resultaron altamente valoradas por los equipos de sistematización, quienes aprecian especialmente las instancias de intercambio y de mutua asistencia en temas de interés común y de la metodología de sistematización.

Posteriormente, en el ciclo de GAD se incluyó una segunda reunión presencial de los ganadores del concurso, hacia el final del proceso de sistematización. Esta nueva actividad fue sugerida y *financiada* por los mismos participantes, con el fin de concretar

los productos colectivos, pero también para continuar y afinar el intercambio de experiencias y metodologías de trabajo.

Los puntos más débiles identificados durante el primer trienio fueron: (a) el tiempo relativamente prolongado entre el inicio de los proyectos de sistematización de experiencias y las actividades de agregación de valor como son la conferencia electrónica final y la síntesis integradora; (b) el aislamiento de los sistematizadores de las experiencias mientras se cumple esa tarea; (c) la inexistencia de un soporte técnico más cercano a los coordinadores de las propuestas de sistematización; y (d) La baja calidad de los informes finales. La propuesta que da origen a la etapa del segundo trienio busca una solución a estas debilidades, transformando las estrategias de aprendizaje organizacional en aprendizaje social, corrigiendo falencias y profundizando los puntos fuertes de la experiencia anterior del GC.

El cambio de ciclo de aprendizaje a proyecto de aprendizaje social no sólo implica una mayor precisión de los objetivos de aprendizaje, incorporando un detallado estado del arte del tema en cuestión que permite precisar claramente cuáles son las preguntas que están en la frontera del conocimiento y cuáles son las lecciones y conocimientos ya ampliamente conocidos, sino que también la integración de todos los instrumentos que dispone el GC tras las preguntas de aprendizaje. También implica una mejor articulación de las distintas formas de participación, destacando la integración de los catalizadores de cambio en las diferentes etapas de trabajo.

3.4 Los actores y los participantes

Un aspecto muy ligado con los ciclos de aprendizaje tiene que ver con las características propias del trabajo a través de aplicaciones de TIC. Para el GC estas condiciones han implicado un proceso, ciertamente evolutivo, de construcción de una red en la que haya una participación de diferentes audiencias asociadas a los diferentes instrumentos, sin embargo, en la etapa del segundo trienio se ha buscado acotar la participación a una población meta mejor definida: los catalizadores de cambio.

La propuesta original de la etapa de puesta en marcha del GC, pretendía involucrar a las ONG y OR “menos visibles.” El análisis de los resultados al momento de elaborar la propuesta del primer proyecto de tres años indicó que las ONG y OR menos visibles no tienen un interés prioritario en el intercambio y el diálogo internacional. Sus principales circuitos de relacionamiento son de carácter nacional y, de manera limitada, subregional. La única demanda de corte internacional sobre la que manifestaron estar interesados es el acceso a nuevas fuentes de financiamiento. Además, la mayoría de estas organizaciones no se había conectado a internet (fines de los años '90).

Por otra parte, muchas de estas organizaciones hacen parte de redes formales e informales a escala nacional y/o subregional. Esto llevó a proponer una estrategia de vinculación con organizaciones principales de las redes formales e informales que

operan en cada país y subregión. Esto fue complementado por el Consejo Directivo que revisó el "público meta" del GC, aclarándose que el énfasis en llegar a las organizaciones menos visibles debería modificarse para llegar a organizaciones de alguna manera se pudieran considerar "nodos" de redes formales o informales a través de las cuales circula información, conocimientos o se forma opinión. Esta decisión dio origen a la población más amplia, pero más difusa con la que el GC trabajó durante la etapa del primer trienio.

Al finalizar la etapa del primer trienio se consideró necesario rediseñar la estrategia en torno a la población objetivo y transitar hacia un nivel de mayor precisión del grupo meta, como una manera de establecer un referente más preciso de qué tipo de preguntas son las que requieren respuesta y quiénes son los que podrían "institucionalizar" los aprendizajes sistematizados desde la práctica de las sociedades y comunidades rurales. Es por esto que en la etapa del segundo trienio, se introduce la figura de los catalizadores de cambio, que pasa a constituir la población meta del mismo. Estos catalizadores se definen como personas, grupos u organizaciones que en la práctica o en sus planteamientos, contribuyen a la conceptualización y operacionalización de transformaciones de las sociedades rurales latinoamericanas. Esta población debe señalar las prioridades de los procesos de aprendizaje social a través de su participación directa en las consultas y diálogos de donde surgen los temas en torno a los cuales se organizarán los Proyectos de Aprendizaje.

Por otra parte, durante el primer trienio se estableció el sitio web del GC con más de 900 mil accesos anuales, se consolida una lista de más de 2.000 direcciones de interesados en participar de conferencias electrónicas y se inicia la publicación mensual del boletín electrónico InterCambios, que hoy cuenta con más de 10.000 suscriptores. Estos instrumentos se mantienen en la etapa del tercer trienio, y permiten la participación amplia (y difusa) de diferentes organizaciones y personas interesadas en las temáticas y resultados del GC.

Tanto el sitio web como las listas electrónicas de las conferencias y el boletín establecen de hecho una "audiencia" muy heterogénea, difícil de precisar en sus características principales, pero relativamente dinámica y con un crecimiento constante en el tiempo. En una audiencia pasiva por cuanto su interacción con el GC es baja y su principal actividad es recibir o buscar información y documentación que se le hace disponible a través del boletín InterCambios y del sitio web.

Por otro lado, ya desde la etapa de formación del GC, se genera otra audiencia con características diferentes. Se trata de técnicos e instituciones con intereses dirigidos más hacia los temas y los concursos que anualmente se convocan a través del FMC. Este grupo conforma una audiencia bastante más homogénea, con características más determinadas y que tiene una participación relativamente intensiva, cuando se trata de los ganadores de los concursos.

Se han realizado esfuerzos deliberados para que haya una mayor integración entre las audiencias del GC. Se ha buscado, por ejemplo, que los usuarios del FMC utilicen más

los instrumentos de comunicación y que los temas que se ventilan en éstos provengan de las experiencias de los usuarios del Fondo. Sin embargo, ésta no es una tarea fácil; sólo una proporción reducida de los postulantes no ganadores mantienen una participación activa en las deliberaciones electrónicas sobre el tema que postularon. Por otra parte, la participación masiva en actividades como una conferencia electrónica, conduce inevitablemente a la generalización de los análisis y a desdibujar los detalles que son de interés de quienes están discutiendo sus propias experiencias con el resto de la audiencia. A este escenario, será necesario agregar ahora a los catalizadores del cambio, sobre quienes debe recaer el grueso de la acción del GC, en la medida que éste intenta convertirse en una plataforma e instrumento de servicio de este grupo de personas y organizaciones.

En síntesis, la construcción de una red electrónica abierta que persigue el aprendizaje social no puede concentrarse sólo en una población objetivo claramente definida e identificable, cuando elige un enfoque de aprendizaje social que se realiza a partir de las experiencias de las sociedades rurales. El diseño de los instrumentos del GC y de los ciclos de aprendizaje social generan distintas audiencias, cuyas funciones en los ciclos de aprendizaje enriquecen el conocimiento generado.

4. Instrumentos del Grupo Chorlaví

4.1 Los instrumentos del Grupo en las diferentes etapas

En la etapa de puesta en marcha del GC se contaba básicamente con dos instrumentos que apoyaban la estrategia de aprendizaje: los grupos temáticos y las conferencias electrónicas. Se suponía que los grupos temáticos desarrollarían discusiones electrónicas sobre temas específicos; ello sólo se logró en unos tres o cuatro de los seis grupos temáticos. La explicación fue que los participantes ya contaban con otras redes formales o informales sobre esos temas. Las discusiones eran apoyadas por pequeñas sistematizaciones que se asignaban por medio del Fondo Chorlaví.

Ya durante la etapa del primer trienio nace el FMC como un instrumento al servicio de la estrategia de aprendizaje organizacional del GC. Durante esta misma etapa se crea el sitio web del GC, como un espacio de consulta y comunicación no sólo de los resultados de las sistematizaciones del FMC y de las conferencias electrónicas, sino que también como un lugar donde es posible encontrar información actualizada y relevante para las organizaciones e individuos que están interesados en la temática del desarrollo rural en Latinoamérica. Finalmente, en el primer trienio se inicia la publicación del boletín electrónico InterCambios y se implementa el primer curso a distancia sobre Acción Colectiva y Desarrollo Rural en convenios con FAO - FODEPAL.

Para el desarrollo de la etapa del segundo trienio se han considerado tres actividades adicionales que terminan por conformar la batería de instrumentos que soportan la estrategia de aprendizaje social del GC. Éstos son la figura de un líder o facilitador de los proyectos de aprendizaje social, las Rutas de Aprendizaje y los talleres de entrega y discusión de resultados con grupos de interés. Estos nuevos instrumentos buscan fortalecer la fase de difusión e institucionalización de los resultados del GC.

4.2 El Fondo Mink'a de Chorlaví

El FMC ha sido el motor de la generación de conocimiento del GC y ha sido sujeto de un proceso continuo y muy dinámico de cambio y mejoramiento.

En la etapa de formación del GC se realizó un concurso de proyectos al alero del Programa de Investigación sobre Metodologías de Seguimiento y Evaluación de Proyectos de Manejo de Recursos Naturales en América Latina y el Caribe, apoyado por IDRC. Este concurso financió siete proyectos de investigación en el manejo, seguimiento y evaluación de los recursos naturales.

En la etapa de puesta en marcha del GC se establece el Fondo Chorlaví, que se planteó como un fondo abierto, orientado a generar nuevos conocimientos a través de actividades de sistematización e intercambio de experiencias locales. Desde ese momento, el Fondo apoya la agregación de valor a través de iniciativas de cooperación y trabajo conjunto interinstitucional. Se estipula que podrían postular las "instituciones interesadas" en sistematizar experiencias y en promover el intercambio de las mismas, su análisis y la documentación de esos nuevos conocimientos. Se requiere que las propuestas demuestren colaboración y cooperación en la diversidad (instituciones de distintos países, de diferente tipo o especializadas en distintos ejes temáticos y provenientes de diferentes "escuelas temáticas"). Con estas premisas se busca asegurar la convergencia de distintos puntos de vistas, diversos enfoques de investigación y trabajo aplicado así como la heterogeneidad institucional que dio origen a la formación del GC y del Fondo. Con estos criterios se aprobaron los primeros cinco proyectos que iniciaron actividades a principios del 2000.

En la etapa del primer trienio se produce la integración del Fondo Chorlaví apoyado por ICCO y el Fondo Competitivo del Programa de Investigación sobre Metodologías de Seguimiento y Evaluación de Proyectos de Manejo de Recursos Naturales en América Latina y el Caribe, apoyado por el IDRC. Con esta integración se crea el FMC. Se trataba de que dos agencias (IDRC e ICCO) que provienen de dos culturas distintas (investigación aplicada en el caso de IDRC y promoción de iniciativas de desarrollo), pero que deciden aunar esfuerzos. El FMC seguiría siendo un instrumento del GC, pero con un nuevo arreglo institucional que crea un Comité del Fondo que lidera, asume decisiones mayores, aprueba el reglamento y selecciona las propuestas ganadoras de cada concurso, entre otras atribuciones. De esta manera, en esta etapa se establecen dos instancias de gobierno separadas, una para el FMC y otra para el GC.

Es importante anotar que los llamados a concurso se hacen a través de medios electrónicos, tanto en el sitio web de GC y el FMC, como a través del boletín InterCambios y otras listas electrónicas de usuarios del GC. En general, la respuesta de participación en cada uno de los llamados es altamente satisfactoria. En promedio se reciben más de 90 propuestas por concurso, involucrando en cada ronda a más de 120 organizaciones de alrededor de 12 a 15 países de la región.

Una constante en este proceso dinámico de innovación en el diseño y la gestión del FMC, ha sido mantener mecanismos muy claros y fuertes para asegurar la transparencia del concurso. En las convocatorias a los concursos se informan públicamente los criterios de elegibilidad y de evaluación para la selección de las propuestas ganadoras. Cada propuesta elegible es revisada y analizada de manera independiente por dos evaluadores anónimos y por un "árbitro" en caso de diferencias importantes entre las dos puntuaciones iniciales. El Consejo revisa y certifica el proceso de evaluación y calificación de las propuestas. Finalmente, es el Consejo quien hace la selección final sobre estrictos criterios de prelación por puntaje, con provisiones preestablecidas y objetivas para corregir eventuales desbalances geográficos y tipos de organización.

Durante la etapa del segundo trienio, el FMC presenta tres modificaciones importantes. La primera dice relación con la fusión de los Consejos del GC y del FMC en un solo Consejo que tiene atribuciones de dirección en los aspectos programáticos y estratégicos. El segundo cambio, que busca eliminar tareas no relacionadas con los elementos de responsabilidad ya señalados del Consejo, es la selección por el Consejo de una consultora externa, independiente a la Secretaría Ejecutiva que dirige la evaluación, para auditar y certificar el proceso de calificación del concurso del FMC. Esta auditoría permite al Consejo del GC certificar que el concurso ha sido bien llevado y que se ha tratado de un proceso transparente, objetivo e imparcial. Un tercer cambio tiene relación con la introducción de mecanismos -siempre dentro de los límites de prelación de puntaje- sobre la selección de ganadores del FMC, con el propósito de corregir eventuales desequilibrios por tipo de organización ganadora y por zona geográfica.

La corrección de estos desbalances ha sido una preocupación constante. Los resultados iniciales permitieron concluir que determinados tipos de organizaciones (en especial, organizaciones sociales rurales) y algunas subregiones (especialmente Centroamérica), tendían a quedar subrepresentadas en el grupo de ganadores de los concursos. A contar del año 2003, se establece un esfuerzo especial de promoción al concurso en Centroamérica, buscando involucrar especialmente a organizaciones sociales de esa subregión. Las actividades realizadas han sido las siguientes:

- 2003. Talleres de promoción en Costa Rica, Guatemala, Honduras, El Salvador y Nicaragua, a cargo de una consultora. Asociado a este esfuerzo, las postulaciones de esta región pasaron del 10% en el año 2002 al 14% en el año 2003 (Escobar y Vargas, 2005).
- 2004. Talleres de promoción del concurso en los países de Centroamérica (Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá) realizados por la misma consultora. En este año la proporción de la participación de los países de América Central se mantuvo prácticamente constante, con respecto al año anterior (Escobar y Vargas, 2005).
- 2005. Talleres de promoción en Nicaragua, Honduras, Salvador, Costa Rica y Guatemala, realizados por una ONG (Servicio de Información Mesoamericano sobre Agricultura Sostenible, SIMAS, de Nicaragua), con reforzamiento de la difusión de información por medios electrónicos. En esta oportunidad hubo presencia de un técnico del GC en dos de los talleres. Esta vez las propuestas de Centroamérica representaron el 18% del total de propuestas recibidas.

En síntesis, entre los años 2003 y 2005 se ha logrado casi duplicar la participación en el Concurso de entidades de Centroamérica.

4.3 Conferencias electrónicas

El GC ha realizado 12 conferencias electrónicas desde la primera desarrollada en el marco de la etapa de puesta en marcha del GC. En promedio una conferencia electrónica genera más de 150 mensajes de los participantes y es seguida por más de

1.500 personas. El listado de los temas de las conferencias desarrolladas hasta la fecha es el siguiente:

1. Experiencias de acceso de territorios rurales pobres a mercados dinámicos (dos conferencias sobre el mismo tema).
2. Gobernanza ambiental descentralizada en el sector rural de América Latina y el Caribe.
3. Pobreza rural, distribución del ingreso y políticas sociales en América Latina y el Caribe.
4. Desarrollo territorial rural.
5. Constitución y régimen agrario.
6. Acción colectiva y mejoras en las condiciones de vida de las poblaciones rurales.
7. La crisis del café: causas, consecuencias y estrategias de respuesta de las comunidades rurales.
8. Acceso de campesinos a mercados orgánicos.
9. Repensar el financiamiento rural.
10. Reformas agrarias y mercados de tierras.
11. El carácter multifuncional de la tierra y la agricultura.

Como se observa en los Gráficos 1 al 3, la evaluación de las electrónicas realizadas en los últimos cuatro años (a través de encuestas a los participantes) permite concluir que una alta proporción de los participantes leen todos o la mayoría de los materiales compartidos durante la conferencia. Sostenidamente, el 96% de quienes leen los mensajes encuentra que su contenido es muy útil o útil. Un poco más del 76% de quienes respondieron las encuestas de evaluación considera que la calidad de las conferencias electrónicas es buena o excelente. Estos criterios están basados en comparaciones que hacen los participantes del material de las conferencias del GC y de otras conferencias electrónicas de organismos de desarrollo rural.

En síntesis, las conferencias electrónicas son muy importantes para el logro de los objetivos del GC, cuando menos por dos razones: (a) por las funciones de comunicación y diálogo “de doble vía” que cumplen en los Proyectos de Aprendizaje y, (b) por el gran número de participantes. Sin duda, las conferencias electrónicas contribuyen a la condición de red interactiva de la plataforma.

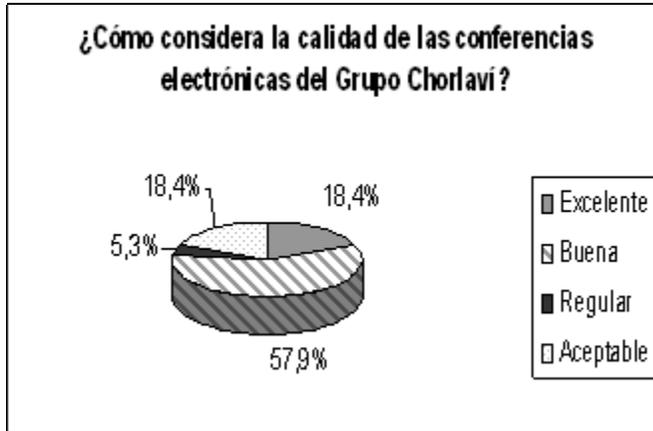


Gráfico 1. Percepción de calidad de las conferencias electrónicas del Grupo Chorlaví.

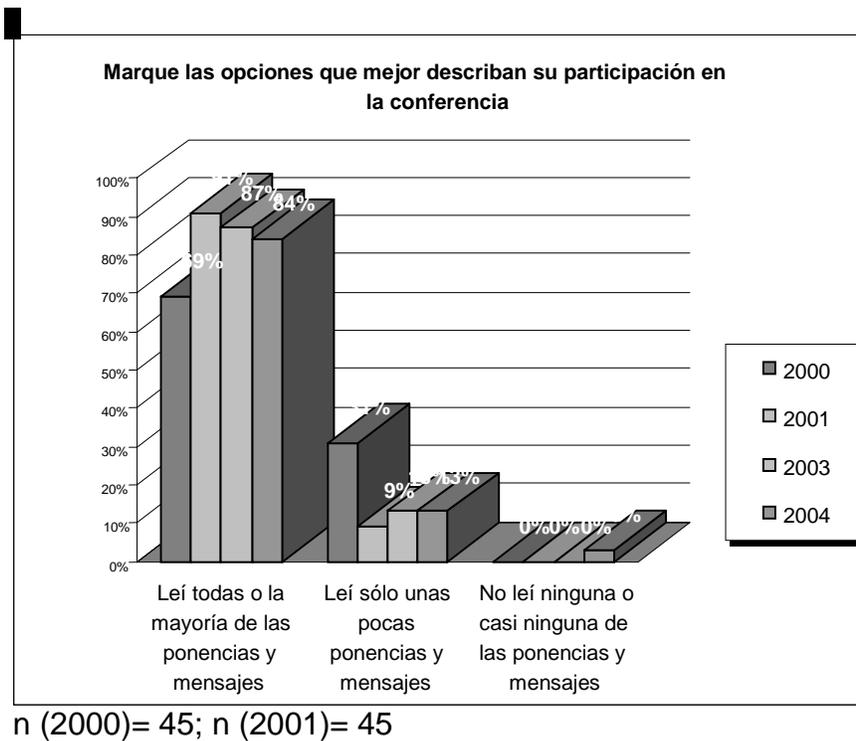
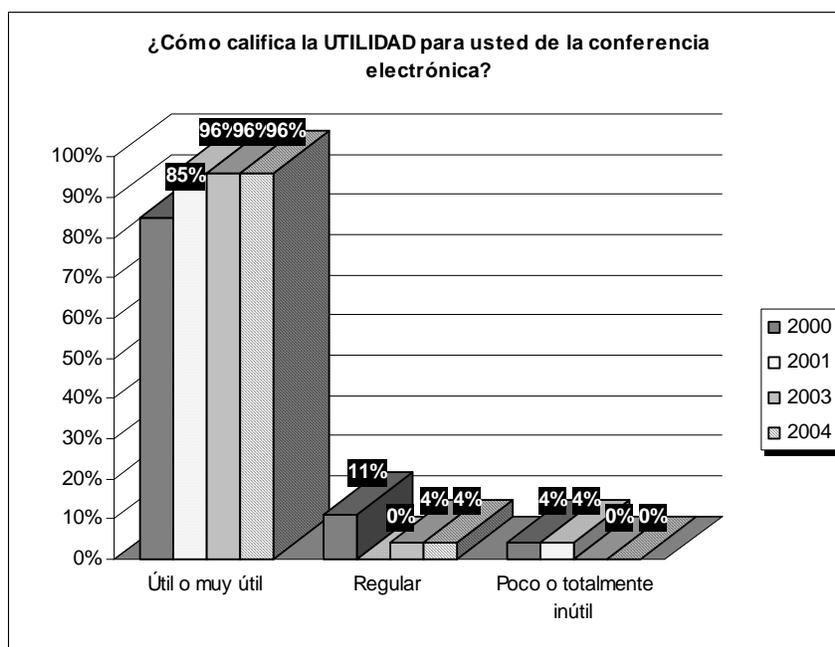


Gráfico 2. Participación en las conferencias electrónicas del Grupo Chorlaví.



n (2003) = 44; n (2004)= 66

Gráfico 3. Percepción de calidad de las conferencias electrónicas del Grupo Chorlaví.

4.4 El Boletín InterCambios y el sitio web del Grupo Chorlaví

En relación con el boletín electrónico InterCambios, los Gráficos 4 al 7 muestran la regularidad de los lectores, la utilidad que tiene este instrumento para sus lectores y la relevancia de los temas que se analizan en las ediciones mensuales de este boletín. Estos resultados indican que una alta proporción de los lectores del boletín (67%) encuentran que este instrumento les ayuda a realizar mejor su trabajo. Adicionalmente, el 82% encuentra que los temas del boletín son relevantes para las instituciones en las cuales trabajan.

Los juicios sobre la calidad del boletín se representan en el Gráfico 4. Más del 54% declara que su calidad es excelente. Más del 70% compara al boletín con publicaciones especializadas en desarrollo rural, al momento de evaluar la calidad de InterCambios.

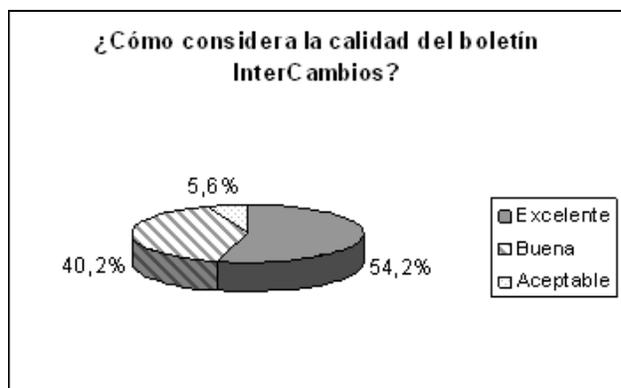


Gráfico 4. Sobre la calidad del boletín InterCambios (N=72).

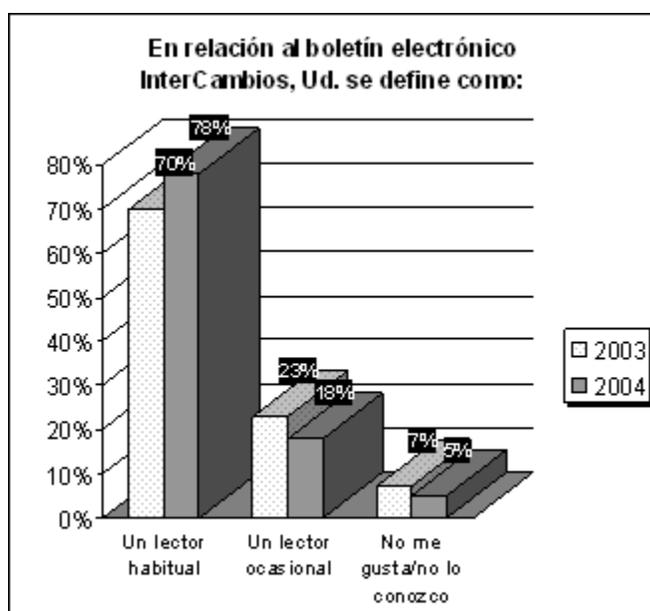


Gráfico 5. Clasificación del grado de lectura del boletín InterCambios (n (2003) = 343; n (2004) = 62).

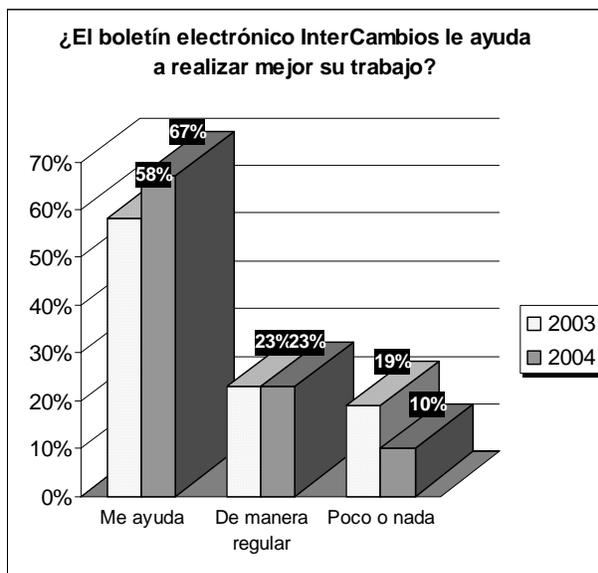


Gráfico 6. Utilidad del boletín InterCambios (n (2003)= 315; n (2004) = 61).

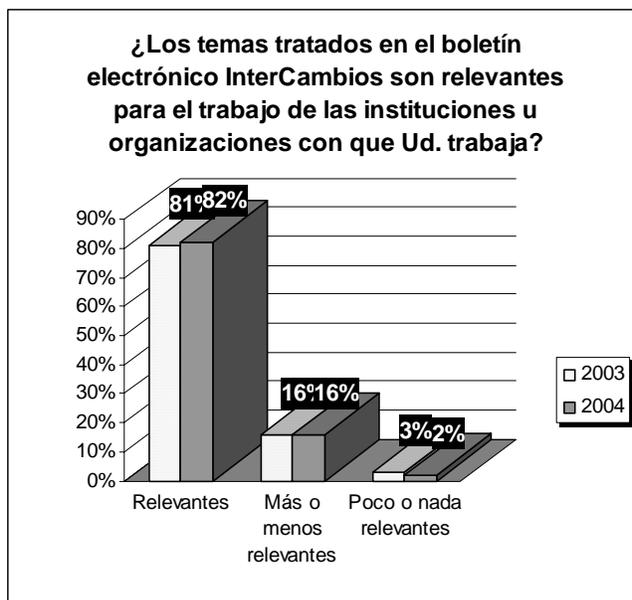


Gráfico 7. Relevancia de los temas tratados en el boletín InterCambios (n (2003)=315; n (2004) = 61).

El sitio web del GC también muestra un aumento constante en el tiempo de usuarios que declaran visitarlo con frecuencia. Como se puede apreciar en el Gráfico 10 la tendencia muestra que hay más de 800 mil accesos anuales al sitio, con un aumento considerable durante el año 2003 que supera los 900 mil accesos. Tres cuartas partes de los usuarios consideran que el contenido del sitio es relevante para las instituciones y la mitad considera que ese contenido le ayuda a realizar mejor su trabajo. Esto explica que entre los años 2001 y 2005 la obtención de documentos desde el sitio del

GC se ha multiplicado por 15 veces, pasando de 2 a 32 mil documentos solicitados con éxito al año.

La casi totalidad de quienes evalúan el sitio web consideran que sus contenidos son de una calidad entre buena y excelente. Más del 60% de quienes evalúan la calidad del contenido del sitio la compara con los materiales de sitios web de redes de desarrollo rural.



Gráfico 8. Sobre la calidad del sitio web del Grupo Chorlaví (N=85).



Gráfico 9. Valoración de los contenidos del web del Grupo Chorlaví (n (2003) = 270 n (2004) = 51).

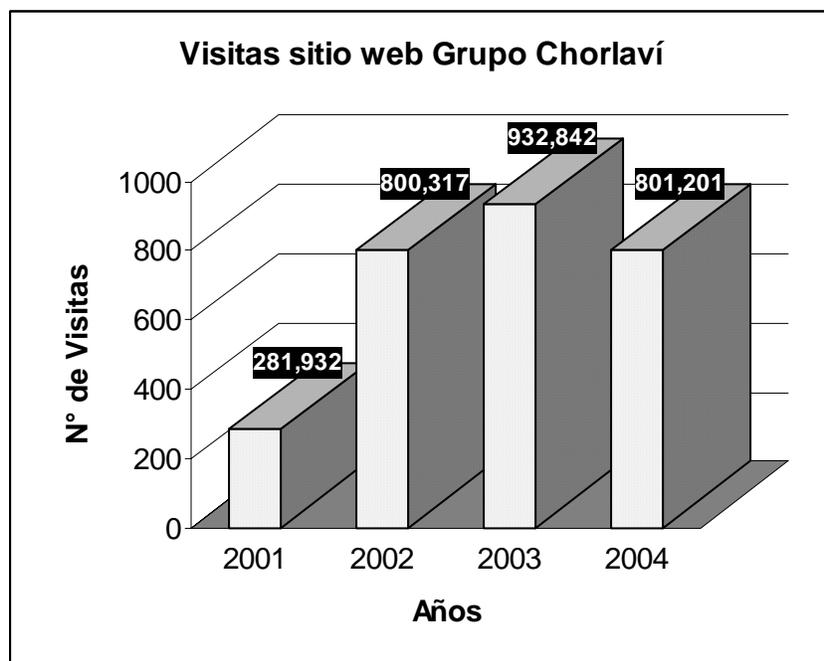


Gráfico 10. Accesos anuales al sitio web del Grupo Chorlaví.

4.5 Formación de capacidades a través de cursos a distancia

Una vez finalizado el ciclo de aprendizaje sobre Acción Colectiva y Mejora en las Condiciones de Vida de las Familias Rurales el año 2002, se firmó un convenio de cooperación con la FAO y FODEPAL para editar los materiales del GC sobre el tema de manera de permitir un curso de capacitación a distancia para profesionales del área de desarrollo rural de Latinoamérica.

Este curso ha sido dictado en dos oportunidades con más de 40 alumnos de más de 12 países de la región. La evaluación de los materiales proporcionados así como del enfoque de aprendizaje desde las experiencias de desarrollo de las comunidades rurales, ha sido muy buena lo que ha permitido firmar un nuevo convenio con FAO-FODEPAL para el año 2006.

Es interesante destacar que una buena proporción de los alumnos valoran el poder trabajar los conceptos teóricos de la acción colectiva con ejemplos de la vida real aportados por el GC. Esta combinación de teoría y práctica ha permitido un muy buen nivel de discusión y aprovechamiento de la información y lecciones que se desprenden del trabajo del GC.

5. Dirección y gestión del Grupo Chorlaví

5.1 Gobierno del Grupo Chorlaví

En sus diferentes etapas, el GC ha ido innovando en sus sistemas de gobierno. En la fase de antecedentes del GC existía un Comité Técnico de cinco expertos, cuyas funciones eran bastante amplias, desde aspectos programáticos hasta evaluación de los proyectos presentados a los concursos del Fondo. Las discusiones de este Comité eran enteramente virtuales, a través del correo electrónico, con algún uso de conferencias telefónicas. Los integrantes del Consejo estaban a título personal y eran *ad honorem*, características que se mantienen hasta ahora.

En la etapa de puesta en marcha del GC funcionan dos instancias de dirección, una correspondiente al Comité Técnico del Programa de Investigación apoyado por el IDRC y un Consejo del GC, formado por siete personas reconocidas como líderes de opinión sobre asuntos de desarrollo rural en la región; este último Consejo tiene como función la dirección y toma de decisiones sobre el Fondo Chorlaví que es auspiciado por ICCO y ALOP. Las discusiones y deliberaciones en ambos cuerpos directivos se realizaban por medios electrónicos.

En la etapa del primer trienio del GC se contemplan dos estructuras de dirección del Grupo, un Consejo Consultivo para el GC de no más de ocho miembros *ad honorem*, responsable de asesorar a ALOP, ICCO y Rimisp en las decisiones programáticas y estratégicas del Grupo y un Comité Directivo independiente para la dirección del FMC (este Comité fusiona los Comités que existían separadamente para los fondos del Programa de investigación apoyado por IDRC y del Fondo Chorlaví apoyado por ICCO y ALOP). Ambos cuerpos directivos mantienen su funcionamiento de manera electrónica.

Las evaluaciones del GC detectaron tres elementos que dificultaron la dirección del GC en esta etapa. El primer problema fue una participación muy desigual de los consejeros, con algunos de ellos prácticamente no participando en casi ninguna actividad. El segundo problema fue la complejidad de los mecanismos de relación entre el Consejo del GC y el Comité del FMC; por ejemplo, el Consejo del GC debía aportar ideas al Comité del FMC para la selección de los temas de los concursos, pero era éste último quien tomaba decisiones. Una tercera debilidad fue que las deliberaciones a través de medios electrónicos, si bien son de muy bajo costo, no permiten un adecuado nivel de discusión e integración de los miembros de la dirección del GC, los que en muchos casos ni siquiera se conocían personalmente.

Un aspecto que debe destacarse es la participación activa de los donantes en las instancias de gobierno de la plataforma. No solamente se trata de una puesta solidaria con las distintas fases del proyecto sino de una apertura al aprendizaje sobre la marcha de la experiencia, que, por lo demás, facilita enormemente que el GC haya alcanzado

una dinámica muy activa y la introducción de modificaciones y adaptaciones pueda lograrse sobre la marcha del proyecto.

En la etapa del segundo trienio se recogen las lecciones anteriores de manera que se integran completamente las estructuras de decisión del GC y del FMC en un solo Consejo del GC integrado por 10 personas. Este Consejo, a diferencia de lo ocurrido en las anteriores etapas, se reúne una vez al año para tomar las decisiones estratégicas y programáticas del Grupo, y, complementariamente, delibera a través de medios electrónicos durante el año, especialmente respecto a la definición de temas para los proyectos de aprendizaje social y para la decisión de asignación de ganadores del Concurso del FMC. Además, en esta etapa se establece un criterio formal de rotación de los miembros del Consejo, de manera tal que cada dos años se debe renovar al menos el 25% de sus integrantes.

5.2 Secretaría Ejecutiva del Grupo Chorlaví

La Secretaría Ejecutiva del GC también ha evolucionado durante este tiempo. En la etapa de formación y de puesta en marcha del GC no se contempló una Secretaría Ejecutiva permanente, por lo que Rimisp, como organización responsable de la ejecución de los proyectos, asignaba tiempo de sus investigadores a tareas específicas definidas por las instancias de gobierno del Grupo.

En la etapa que comprende el primer trienio aparece más nítidamente la figura del Coordinador. Sin embargo, no hay una asignación de tiempo preestablecida, sino que un conjunto de tareas y responsabilidades que se deben desarrollar durante el ciclo de los proyectos de aprendizaje organizacional correspondientes a esa etapa de desarrollo del GC.

Finalmente, durante la etapa del segundo trienio, el GC cuenta con un Coordinador con medio tiempo de dedicación. Complementariamente, cada Proyecto de Aprendizaje cuenta con un Facilitador, a tiempo parcial (aproximadamente un par de meses por año). Se dispone además del apoyo de investigadores de Rimisp cuando es necesario, siendo éste uno de los aportes de contrapartida de Rimisp al financiamiento del GC.

5.3 Seguimiento y evaluación del Grupo Chorlaví

El seguimiento y evaluación de las actividades, efectos e impactos del GC se realizan formalmente a partir de la etapa que se inicia con el primer trienio del GC. Desde el año 2001 se han realizado evaluaciones anuales que han seguido diferentes enfoques metodológicos, si bien siempre han descansado en entrevistas y encuestas a muestras de los distintos tipos de participantes. Se hace uso también de las estadísticas sobre uso de los instrumentos de comunicación. En términos generales, al inicio se evaluaron las actividades contra los planes anuales de trabajo.

Al introducir el enfoque de aprendizaje, el GC contrató un estudio (Guijt y cols., 2002) que definió un marco conceptual y metodológico para el seguimiento y la evaluación en un contexto de redes de aprendizaje basadas en un uso intensivo de internet. Se pasa de hacer seguimiento y evaluación en contraste con planes de trabajo, para colocar en el centro la mirada a la calidad de los procesos y al logro de los objetivos de aprendizaje. El documento citado dio origen a una reflexión que contribuyó a que, al cabo de tres años, se diera forma a las nociones de Proyecto de Aprendizaje y de Catalizadores de Cambios.

Este enfoque de seguimiento y evaluación ha entregado buena información sobre la calidad de los procesos, instrumentos y productos. Estos resultados han servido para identificar necesidades de cambios a los métodos, enfoques e instrumentos, como, por ejemplo, a los reglamentos del FMC. Es decir, el sistema de evaluación y seguimiento disponible ha sido de gran utilidad para efectos de mejorar la gestión.

Sin embargo, tal sistema no han logrado establecer indicadores sólidos que lleven a saber cómo influye el GC en las capacidades y competencias de los actores, qué capacidades se deben fortalecer, cuáles son los efectos específicos de los aprendizajes que se producen en cada ciclo fomentado por el GC, y menos aún qué impactos pueden asociarse a esos efectos. Vincular de forma práctica los procesos de aprendizaje, con cambios en los participantes, y ello con cambios en las sociedades rurales, sigue siendo un problema sin una adecuada solución.

Esta debilidad en parte se deriva de las condiciones propias de una plataforma basada en gran medida en medios electrónicos, con audiencias diversas que participan de forma diferencial en distintas actividades, y con una población objetivo distribuida a lo largo y ancho de todo un continente. Es claro que se pueden hacer esfuerzos adicionales, pero estas condiciones introducen complejidades conceptuales y metodológicas, así como limitaciones prácticas, a la evaluación de efectos e impactos de los procesos de aprendizaje.

A partir de la etapa comprendida por el segundo trienio, el seguimiento y la evaluación tiene tres finalidades: i) monitorear y evaluar la calidad y eficacia de los procesos de aprendizaje social; ii) medir los avances previstos en el proyecto, a la vez que se procederá a identificarlos con mayor precisión en relación con las categorías de los diferentes catalizadores de cambio a ser involucrados; iii) alimentar el proceso y los productos esperados en relación con la sistematización de la experiencia del GC como sistema de trabajo en red; y iv) retroalimentar la coordinación y al consejo del GC para introducir los ajustes necesarios en una gestión de carácter adaptativo.

Para cumplir con este cometido, se ha establecido que Rimisp establezca un esquema de evaluación que combine el enfoque que ha utilizado en los años pasados y simultáneamente adaptará la metodología de la medición de los alcances, principalmente a través de entrevistas en profundidad a una muestra de catalizadores del cambio. Cada año se seleccionarán diferentes categorías, hasta concluir con todas las categorías previstas.

5. 4 Costos y recursos humanos del Grupo Chorlaví

Como se presenta en el Cuadro 2, el costo del programa en los cuatro años comprendidos entre 2001-2004 es de 800 mil dólares. De ello, un poco menos del 10% corresponde a gastos de manejo y administración, lo que deja el 87,5% para financiar y apoyar las actividades del GC.

Total ingresos (en USD)	813.093,00	100.0%
Fondo Mink'a de Chorlaví	593.048	72,9%
Gasto actividades (reuniones presenciales de ganadores del concurso del FMC, estrategias de comunicación, conferencias electrónicas, boletín InterCambios, sitio web)	118.604	14,6%
Secretaría Ejecutiva (medio tiempo de un coordinador y otros gastos)	62.900	7,7%
Seguimiento y evaluación	25.000	3,1%
Costos Indirectos	13.541	1,7%
	813.093	100,0%

Cuadro 2. Gastos del Grupo Chorlaví la etapa del primer trienio

6. Resultados y efectos

La sistematización incluyó el análisis en profundidad de los procesos de aprendizaje realizados por una muestra de los proyectos ganadores del FMC.

Para estos estudios se seleccionaron países, en dos niveles de profundidad: i) Bolivia, Chile y Nicaragua con visitas y entrevistas en profundidad a los equipos técnicos y a otros actores de los procesos vividos en cada proyecto; y ii) Argentina, Honduras y Perú con un análisis menos profundo, centrado en los actores que facilitaron la sistematización y representantes de la comunidad en el conjunto de proyectos del Perú, y sólo con un proyecto en Argentina y Honduras. Se analizaron en total 14 proyectos ganadores que se clasifican así: uno (el caso de Argentina) corresponde al proyecto auspiciado por IDRC antes de la gestación del Grupo Chorlaví, y constituye por tanto un punto de referencia sobre la situación inicial (1999); cuatro al concurso sobre Acción Colectiva y Mejoras en las Condiciones de Vida de la Población Rural (2001); cuatro al concurso sobre Desarrollo Territorial Rural (2002) y; cinco al concurso sobre Gobernanza Ambiental Descentralizada (2003).

Para estos estudios de caso se definió el siguiente eje de sistematización: ¿Son la estrategia y los procesos desarrollados por el GC y el FMC adecuados para el aprendizaje organizacional? El contenido del análisis se concentró en las percepciones de los distintos actores respecto a la calidad del proceso y de los productos, y en la identificación de resultados y efectos en cada una de las experiencias analizadas.

Se realizaron entrevistas en profundidad a 30 personas que coordinaron y ejecutaron los proyectos ganadores (funcionarios institucionales y consultores). Se entrevistaron y, en algunos casos se desarrollaron talleres, con más de 53 integrantes de las comunidades y organizaciones sociales y de otras entidades que participaron o de alguna forma estuvieron vinculadas a los proyectos, tales como gobiernos municipales o redes de organizaciones sociales. Los resultados de este proceso se sintetizan en los siguientes capítulos, sin embargo, en los anexos es posible encontrar un detalle de cada una de las experiencias analizadas.

6.1 El Fondo Mink'a de Chorlaví como proceso de aprendizaje social

Al analizar el proceso de aprendizaje impulsado por el FMC, se releva un conjunto de elementos que se han ordenado en los siguientes aspectos: i) mecanismos y herramientas; ii) participación; iii) el ciclo de aprendizaje social dinamizador; y iv) los efectos: para qué sirve lo que se hace?

6.1.1 Mecanismos y herramientas

Los estudios de caso muestran un alto grado de unanimidad de opiniones respecto a la calidad de los principales mecanismos y herramientas empleados por el Fondo:

Acceso a la información de la convocatoria del concurso. La mayoría de las instituciones se enteraron del concurso vía las redes a las que pertenecen y a través de internet. La convocatoria del Fondo es conocida y difundida ampliamente entre las ONG, las agencias de cooperación, los centros de investigación, algunas universidades y los programas de desarrollo. Parece existir un menor grado de difusión entre las instituciones públicas (sobre todo las entidades normativas y los municipios) y las OR, aunque algunas coordinadoras de éstas últimas ya están accediendo a redes y conexiones electrónicas y por tanto están enteradas del GC.

Mecanismo del concurso. Es un mecanismo reconocido como muy adecuado y transparente para la presentación y selección de los casos a sistematizarse. “La convocatoria y los procedimientos están bien establecidos, los términos de referencia son explícitos y meticulosos, los requerimientos suficientemente simples, los plazos razonables”. Esta opinión no es vertida sólo por las instituciones ganadoras sino también por aquéllas que no fueron seleccionadas y por coordinadoras de OR que conocen al GC. Algunas de éstas últimas afirman que “el concurso es un buen instrumento de participación, canalización de fondos y generación de conocimientos más democráticos”. El mismo hecho de “concurrir” es considerado como una etapa del ciclo de aprendizaje puesto que, en muchos casos, implica ajustes en los conceptos y métodos de los postulantes. Un elemento adicional para apreciar los concursos es que existen pocos recursos para realizar sistematizaciones y, consecuentemente, se considera válido competir para los mismos sobre bases claras y conocidas como las del Fondo.

Las motivaciones para participar en los proyectos de sistematización. La idea de participar en los concursos fue de origen institucional, reconociéndose que no hubo participación en la formulación de la propuesta por parte de las OR y los actores locales a ser involucrados en las sistematizaciones.

Las motivaciones institucionales por realizar una sistematización muestran matices diferenciados por: i) el alcance conceptual, metodológico y territorial; ii) la dimensión temporal; y iii) el involucramiento institucional o personal.

Respecto al primer matiz, destaca un caso en el que se llevó adelante una sistematización en tres países, coincidiendo tres tipos de motivaciones: a) una institucional de carácter metodológico (el aprendizaje alrededor de procesos de sistematización); b) una temática conceptual (la validación de un modelo de desarrollo vinculado al DTR); y c) una motivación regional (la comparación entre las experiencias que se estaban realizando en tres países). Algo similar se dio al querer comparar, dentro de un mismo país, diferentes pequeños proyectos. En estos casos, hablar de una participación de las OR o comunidades rurales en el diseño de la propuesta es más complejo. Sin embargo, el alcance es más bien restringido a una experiencia, por ejemplo, vinculada a una OR, un proyecto de desarrollo, un proceso de concertación y planificación local o el manejo de un conflicto. En estos casos, una mayor participación

ayudaría a orientar la elaboración del proyecto hacia la búsqueda de respuestas a interrogantes y necesidades de los propios actores.

Con relación a la oportunidad de la ejecución del proyecto, para la mayoría se trató de una sistematización que se realizó simultáneamente con el desarrollo de un proyecto con la comunidad, del cual se obtuvo la experiencia, siendo menos común la opción de sistematización “ex-post”.

Respecto al involucramiento institucional, se muestran dos posibilidades. Una en la que varios técnicos y funcionarios de la institución, a veces en conjunto con otras entidades locales, se interesan desde el diseño de la propuesta, lo cual tiende a facilitar un mayor aprendizaje interinstitucional. Otra, que es minoritaria, en la que una o dos personas, a veces consultores, son las encargadas de ejecutar el proyecto, pero tienden a concentrar los aprendizajes y los demás beneficios de la sistematización.

Reunión inicial y definición de los temas comunes de agregación de valor. Existe consenso respecto al hecho de que la reunión inicial es una actividad clave, “excelente, indispensable”, entre los más motivadores de todo el proceso. Esa ocasión sirvió para: i) conocer y manejar los conceptos relativos al tema del concurso, insertando la reflexión crítica de la experiencia propia; ii) identificar los ejes de la sistematización orientados por las preguntas comunes; iii) definir reglas compartidas de trabajo, con énfasis en los aspectos metodológicos; iv) articular todos los ganadores estableciendo bases para un intercambio futuro; y v) aclarar aspectos administrativos y procedimentales incluyendo, por ejemplo, el formato y el tamaño del informe final. “Es valioso e importante que se hagan esfuerzos específicos para buscar valor agregado a los temas del concurso del FMC. La reunión inicial representó la brújula en el desarrollo temático porque orientó el trabajo individual y de equipo al reconocer las acciones colectivas que cada equipo debía cumplir. Asimismo mejoró la comprensión del tema al facilitar la comparación entre los casos y al establecer puntos de desarrollo que pudieron no haber sido tenidos en cuenta al momento de formular las propuestas desde cada caso individual”.

Mecanismos y soportes de conclusión del ciclo de aprendizaje. En este ámbito hubo varias expresiones sobre la necesidad de continuar con el proceso de agregación de valor a través de un esfuerzo más articulado, coherente y sostenido, dirigido a “cerrar” adecuadamente el ciclo de aprendizaje, apuntando a una mayor calidad. Las sugerencias se han orientado a las siguientes líneas:

- La realización de una reunión final o un segundo taller para: a) compartir las experiencias “en vivo y directo” y evaluar los resultados individuales y colectivos; b) recibir una mayor retroalimentación por parte de Rimisp y los otros colegas respecto a la calidad del producto entregado y su aporte al tema central; c) ensayar formas más dinámicas para presentar el producto empleando soportes visuales; y d) discutir las formas de difusión de los resultados, diferenciando productos por tipos de audiencias.

- La reorientación de la conferencia electrónica final. Las opiniones, en términos amplios, han sido críticas y se mostró que la participación de los ganadores, sobre todo en las correspondientes a los concursos 2001-2002, ha sido baja. En general, se manifestaron dudas respecto a este instrumento como actividad central del cierre del ciclo de aprendizaje. Las principales observaciones fueron: a) una permanente conexión implica mucho tiempo y dedicación; b) el contacto electrónico es más frío y distante que el contacto humano; c) por el tipo, la secuencia y el ritmo de las intervenciones no siempre se crea una interlocución fluida con un claro hilo conductor; d) la escasa costumbre a leer y comentar lleva a una participación más bien pasiva; y e) las contribuciones no suelen reflejar la riqueza de los aprendizajes individuales de cada sistematización ni contribuyen sustantivamente al mejoramiento del análisis.
- La ampliación y diversificación de los productos finales. La publicación final de síntesis recibe varias observaciones como: a) el hecho que sería “difícil reconocerse”. “El trabajo realizado se diluye excesivamente en la síntesis... uno trata de buscarse y no se encuentra, no hay un explícito reconocimiento a las experiencias”. Por este motivo se dijo que este tipo de documento no sería adecuado para la divulgación local; b) la generalidad de los aspectos tratados y la abstracción de resultados específicos hace que sea de difícil aplicación. Se plantea que “si se definieran de antemano los usos principales de las sistematizaciones institucionales como de la general sería posible trabajar con orientaciones más precisas que eviten síntesis muy generales y hagan los aportes temáticos más aplicados”; y c) el número muy limitado de copias que actualmente se está distribuyendo.

Más allá de las opiniones de los involucrados, en el análisis han surgido otros tres aspectos críticos:

- La calidad de los informes institucionales. Los autores tienden a no ser muy críticos respecto a la calidad de sus productos que más bien consideran comparativamente como buenos y susceptibles de ser difundidos en varios ámbitos (cooperación internacional, Estado, otras redes y ONG, en algunos casos en ambientes más académicos). Sin embargo, una revisión de los mismos muestra calidades muy diferentes. Sobre todo los informes de los primeros años (2001 y 2002) tienen carencias en términos de la estructuración del documento que llevó a producir informes voluminosos, poco ordenados y sin resúmenes ejecutivos útiles; la presentación sustentada de los resultados. Se encuentran casos en los que la sistematización parece un relato no adecuadamente respaldado por evidencias empíricas cualitativas y cuantitativas, incluyendo la ausencia de fuentes de información y los métodos de trabajo utilizados; el manejo de los conceptos a veces es confuso y tiende a repetir definiciones generales sin una clara adecuación de los mismos a la situación que se está sistematizando y, finalmente, la presentación de conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas no siempre están claramente referidas a los ejes de sistematización.

- Se tienen dudas respecto a la circulación de estos informes, difundidos a través de la página web del FMC, entre los demás ganadores del mismo concurso o de otros concursos. Parecería que los involucrados se sientan parte del proceso de aprendizaje hasta entregar el documento y, no habiéndose desarrollado ningún evento final, tiendan a perder el hilo de conexión con los demás.
- No se muestra una política clara de las instituciones con relación a la difusión en general ni a la devolución de los resultados, sobre todo a nivel de las OR involucradas. Este aspecto es aparentemente dejado a la decisión de cada institución y uno de los argumentos esgrimidos es que no se cuenta con recursos para enfrentar esa etapa final.

6.1.2 Participación

La participación en los proyectos de sistematización muestra tendencias y matices distintos que se pueden agrupar de la siguiente manera:

- Una situación extrema y minoritaria (dos proyectos referidos a los concursos 2001 y 2002) en la que la idea del proyecto de sistematización y su desarrollo fueron de carácter básicamente personal, aunque respaldado por una institución. Por tanto implicó un mínimo involucramiento de otras instancias a pesar de tratarse de experiencias vinculadas a acciones colectivas en espacios territoriales definidos.
- Una situación intermedia (unos 6 proyectos mayormente referidos al concurso 2001) en la que las propias instituciones conductoras de las sistematizaciones reconocen que la participación de otras entidades privadas, públicas y de las OR fue circunstancial y limitada a los métodos de recolección de información. Las razones para esta situación son diferentes: la falta de experiencia y de un equipo interdisciplinario cuando la institución ejecutora o el tema eran considerados más de carácter académico sectorial; el alcance territorial amplio (por ej., diversos proyectos en el país) que hubiera insumido mucha cantidad de tiempo para incluir más directamente a los actores; el hecho que se sistematizó un proyecto terminado y se dificultó la movilización de actores ex-post; la orientación hacia un tipo de aprendizaje más institucional, hacia la incidencia en alguna agencia de cooperación o en políticas y normativas públicas y, por último, la no presencia directa de la institución en la zona.
- En algunos de estos proyectos, se reconoce que la débil participación de los actores locales involucrados ha dificultado posteriormente una mayor apropiación de los resultados. En otros, sin embargo, los efectos obtenidos han sido contundentes (por ejemplo, la aplicación de las recomendaciones temáticas de forestería comunitaria en los planes de trabajo de una institución normativa sectorial o en la discusión de una ley forestal).
- Una situación con mayor participación (unos 6 proyectos mayormente referidos a los concursos 2002 y 2003) en los que el involucramiento, sobre todo de OR y gobiernos locales, fue buscado activamente durante el proceso de sistematización, continuando con anteriores prácticas participativas impulsadas

por las instituciones o, incluso, innovando métodos y logrando una participación mayor. Los contextos y el tipo de experiencia a sistematizarse así como los antecedentes institucionales llevan a distintos grados de participación mostrándose que, por lo general, ésta fue mayor: a) en zonas y comunidades en las que el proyecto que se estaba sistematizando había tenido mayor acogida/éxito; b) con directivos y líderes varones adultos integrantes de organizaciones relativamente establecidas y con trayectoria más política y/o gerencial (gremios agrarios, empresas campesinas); c) con mujeres y jóvenes cuando estos grupos eran beneficiarios directos de los proyectos y cuando han sido interpelados a lo largo del proceso de sistematización, destinando actividades y espacios específicos para trabajar con ellos y; d) con sectores comparativamente más pobres de la comunidad, cuando la sistematización acompañó procesos locales incluyentes como los conflictos en el caso minero. Un factor clave en estas experiencias es dado por los lazos de confianza que los interlocutores de las instituciones y las organizaciones han logrado crear, normalmente con un trabajo previo de años.

6.1.3 El ciclo de aprendizaje organizacional dinamizador

Los ganadores tienen un perfil diferente, destacándose la presencia de ONG nacionales. La base de partida (sus experiencias previas en sistematización) hace que el valor agregado que asignan a su participación sea variado, manifestándose tres tendencias:

- Un primer grupo de instituciones que no había desarrollado sistematizaciones o lo había hecho de una “manera muy puntual, esporádica, limitada, superficial”, en algunos casos entremezclados con autoevaluaciones y evaluaciones externas. Para este grupo, el valor de la participación en el Fondo, desde el momento de la formulación de la propuesta, fue notable. Manifiestan haber adquirido un enfoque y un método que, en la mayoría de casos, aún se aplica hoy día y, en determinadas instituciones, aquello contribuyó a constituir una línea institucional relacionada con la sistematización como proceso de aprendizaje.
- Un segundo grupo de instituciones que había realizado algunas sistematizaciones, antes de ganar el concurso. Para este grupo, el Fondo ofreció la posibilidad de emplear “un método más riguroso, más científico, más focalizado a un tema preciso, superando la lógica de los relatos de campo de los técnicos o las memorias de los talleres grupales o las evaluaciones de cumplimiento de metas”. Se enfatiza la adquisición de una metodología para analizar críticamente los procesos y no tan sólo aspectos puntuales circunscritos a determinados momentos; también mencionan una nueva aproximación interdisciplinaria sobre todo en universidades de carácter sectorial. A veces se destaca la incorporación de alguna técnica en particular (por ej.: historias de vida; talleres con grupos focales; talleres para la validación y difusión de la

información). En estos casos, no siempre se sigue con procesos de sistematización del todo similares a los impulsados por el GC, pero quedan por lo menos dos tipos de aprendizajes: una práctica periódica de revisión analítica y estratégica del quehacer institucional, y la capacidad de ir combinando enfoques y métodos diversos de sistematización de acuerdo a las circunstancias.

- Un tercer grupo de instituciones que tenía la investigación y sistematización entre sus principales líneas de trabajo. Para éstas el aporte del Fondo no fue tanto de carácter metodológico sino conceptual (la aproximación al concepto de DTR o GAD; la actualización de conocimientos en determinados campos como el manejo de los recursos naturales; el intercambio con investigadores e intelectuales reconocidos de Rimisp).

Los actores aprecian la metodología utilizada, basada principalmente en aplicaciones de herramientas participativas, la captura de visiones múltiples y el análisis crítico de los procesos. Sin embargo, no se ha reconocido el enfoque participativo de la sistematización como elemento distintivo, puesto que la mayoría de las instituciones señalan que la interacción con las comunidades y la participación eran usuales en sus prácticas. Como se ha podido apreciar, esta afirmación no es del todo coherente con las conclusiones a las que se llega en términos del efectivo involucramiento de los actores locales en las sistematizaciones llevadas a cabo, asemejándose más bien a una convicción institucional o tendiéndose a confundir la participación en la sistematización con la participación de los beneficiarios en los proyectos de desarrollo.

Parecería haber una cierta relación entre las OR que han sido involucradas más activamente en los procesos de sistematización y el crecimiento de su interés por desarrollar espacios propios de reflexión y análisis generalmente vinculados a las perspectivas de su organización y/o a determinadas iniciativas económicas y, así mismo, incrementar en el futuro sus capacidades al respecto. Es muy sugerente que estas OR, luego de la sistematización, reconocen mayores cambios al interior de su propia organización que en los enfoques y las metodologías de las instituciones que trabajan con ellas.

En general existe entonces un consenso generalizado respecto a la calidad del proceso y del producto, comparado por los propios involucrados con otros espacios institucionales en los que se realizan parcialmente experiencias similares, por ejemplo en el ámbito de las redes de ONG, en algunos centros de investigación y formación y, sobre todo, a nivel de programas y proyectos de desarrollo.

Si bien en un comienzo no estaba tan claro, se llega hoy a reconocer que la red, a través del Fondo, contribuye a un ciclo de aprendizaje organizacional donde el proyecto de sistematización es una de las iniciativas, importante, pero no la única. En este sentido se aprecian de manera particular: i) los momentos del ciclo en los que es posible un contacto más cercano e interactivo (las reuniones presenciales); ii) la combinación entre la adquisición de herramientas metodológicas y la actualización conceptual en temáticas afines al desarrollo rural; iii) la interrelación no restringida a los operadores del desarrollo sino ampliada a investigadores, intelectuales y formuladores

de políticas; y iv) la posibilidad de trascender la visión micro de los proyectos para sentirse partícipes de escenarios regionales.

Por tanto, el valor temático agregado parecería estar en ese ciclo de aprendizaje más comprensivo, tanto desde el punto de vista del alcance metodológico como conceptual, interactoral y territorial. La respuesta a la pregunta inicial de sistematización tendría una connotación globalmente positiva en el sentido que las estrategias y los procesos desarrollados por el GC y el FMC son sustancialmente adecuados para el aprendizaje social. En este sentido las recomendaciones para el futuro están más bien ligadas a dos tipos de asuntos: i) ajustes a nivel de mecanismos/herramientas que son parte integrante del ciclo de manera que éste pueda fluir mejor y sobre todo terminar más adecuadamente; y ii) una mayor discusión acerca de las potencialidades de ampliación, profundización y diversificación de la participación sin que aquello lleve a distorsionar el perfil del GC.

6.2 Los efectos: ¿Y todo lo que se hace para qué sirve?

En el análisis de las redes, una de las principales incógnitas suele ser la identificación de efectos que vayan más allá de resultados concretos, puntuales y con cierta connotación de corto plazo. En el caso del GC se han recogido algunas evidencias para visualizar cambios y aprendizajes influidos por la participación en esta red y concretamente por la ejecución de proyectos del Fondo. En este sentido se han identificado un conjunto de efectos y resultados que se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 3. Resumen de resultados y efectos de los proyectos de sistematización del FMC

País / Caso	Institución/ Año	Resultados	Efectos	
			Cambios y aprendizajes	Aplicación de las conclusiones y recomendaciones temáticas
Argentina ¹	FCA-UNC/ SRN y DSN1999	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor conocimiento sobre la desertificación desde el punto de vista técnico y académico (calidad del resultado: relevante e innovador) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En algunos técnicos que participaron en la sistematización: mayor predisposición hacia el uso de métodos participativos, ampliando el espectro de actores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se ha logrado la inclusión del tema en instituciones, tomadores de decisiones y usuarios ▪ Los motivos principales son: i) mínima participación de los pobladores en

¹ Como ya fue reiterado, el caso argentino es sui generis, más útil como "línea de base" que como caso comparativo.

			<p>intervinientes en las investigaciones y los proyectos (p.ej. jóvenes, otras instituciones de la comunidad)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inserción de temas conexos a la sistematización (p. ej. manejo carga animal, desmonte selectivo, cobertura del suelo) en las capacitaciones y actividades del Programa Nacional de Asistencia a Pequeños Productores Agropecuarios 	<p>la sistematización;</p> <p>ii) escasos mecanismos de difusión interinstitucional;</p> <p>iii) falta de una metodología de transferencia dirigida a la población rural con herramientas participativas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Algunos de los pobladores rurales incluyen prácticas de manejo mejorado de recursos naturales (como resultado de otros proyectos)
Bolivia	CICDA2001	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A nivel de la institución coordinadora: obtención de pautas para el diseño de un proyecto en un área productora de quinua vinculada a ANAPQUI (la OS estudiada) ▪ Ningún beneficio reconocido por la OS estudiada 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de capacidades del consultor (aprendizaje individual) ▪ A nivel de ANAPQUI y CIOEC (la OS matriz): aprendizaje respecto a la necesidad de desarrollar sistematizaciones con alto involucramiento de las OS, reduciendo la dependencia de consultores externos. Constatación que el GC puede ser un buen aliado en el futuro ▪ Surgimiento de actitudes críticas de algunas agencias de 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El consultor está aplicando algunas de las recomendaciones en sus informes de consultoría y en su tesis doctoral ▪ Ninguna aplicación y abierto rechazo del conjunto del producto por parte de ANAPQUI ▪ Inclusión de algunas reflexiones en CIOEC que provienen indirectamente de la sistematización (p.ej. el reconocimiento de procesos no lineales de desarrollo de las OS afiliadas; cautela respecto

			cooperación internacional respecto a la pertinencia de seguir financiando este tipo de OS	a la tendencia a buscar éxitos y buenas prácticas)
Bolivia	AGRUCO 2002	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor conocimiento en la institución: profundización del concepto y aplicación de DTR y su relación con el aprendizaje social ▪ Uso inmediato de los conocimientos adquiridos y de la experiencia sistematizada: i) en la identificación del tema de la tesis de doctorado del coordinador del proyecto, integrante de la institución; ii), como material referencial para los docentes y los estudiantes de la Universidad; iii) como base para la formulación del Programa Municipal de Conservación de Suelos y Agroforestería ▪ Un vídeo difundido entre las comunidades que participaron en la sistematización ▪ A nivel de comunidades se tendió a confundir los beneficios de la sistematización 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se mantiene en el enfoque institucional respecto a la relación DTR/aprendizaje social (se está profundizando la forma de medir ésta última en relación con el factor “innovación”) ▪ Introducción de este enfoque en el diseño de por lo menos dos nuevos proyectos que la institución está ejecutando en otras áreas del departamento de Cochabamba ▪ Continúa el uso de los materiales en la Universidad (formación de estudiantes de pregrado y posgrado) ▪ A nivel del Gobierno Municipal se está retomando la idea del Programa Municipal aunque con mayor lentitud de lo previsto (por problemas internos a la Alcaldía) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se necesitaría una mayor evaluación, pero las aplicaciones temáticas parecerían tener una mayor acogida a nivel de transformación productiva (sobre todo recuperación de suelos para pastos, forrajeras, y cultivos tradicionales; intensidad decreciente en la producción de hortalizas que inicialmente tuvo mucho éxito, pero no logró mantenerse con el mismo nivel) ▪ Mayor asunción de algunas de las recomendaciones por parte de los jóvenes y paulatina menor participación de las mujeres, más vinculadas al cultivo de hortalizas ▪ Debilidades en las aplicaciones relativas al desarrollo institucional a nivel del Municipio, aunque se detectan actualmente renovadas

		con los beneficios de los dos proyectos que se sistematizaron		perspectivas en un contexto político más favorable y con el apoyo de concejales campesinos que participaron en la sistematización
Bolivia	AeA 2002	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Múltiples beneficios a nivel institucional: i) adquisición de nuevos conocimientos y métodos relativos a la sistematización; ii) establecimiento de la base de información para la evaluación trienal; iii) validación del modelo de desarrollo institucional ligado al DTR; iv) afianzamiento de las relaciones entre las oficinas de la región: Bolivia, Ecuador y Perú (comparación y análisis conjunto de experiencias); v) impulso para la puesta en marcha de una estrategia de comunicación y difusión de la sistematización con diferentes productos para diferentes audiencias (por lo menos 4 tipos de productos) ▪ Beneficiarios de la zona a los que 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A nivel institucional: i) inclusión de la sistematización como parte de un proceso continuo de aprendizaje y gestión del conocimiento con responsables y presupuesto institucional en las tres oficinas de la región; ii) fortalecimiento del perfil y la práctica institucional en DTR (todas las áreas de intervención trabajan bajo ese modelo, cada una con sus características peculiares); iii) mayor perfil de la institución a nivel nacional, regional e internacional (medido por el número de participaciones en eventos difundiendo los resultados de la sistematización y por el número de solicitudes recibidas por los productos de la misma) ▪ Involucramiento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para la institución los mayores avances en términos de aplicación temática están en el componente de desarrollo institucional del DTR: i) incremento de los niveles de confianza mutua entre institución y campesinos; ii) práctica periódica consolidada de mecanismos de rendición pública de cuentas; iii) inclusión y participación de sujetos antes excluidos del desarrollo como mujeres y jóvenes. Falta consolidar: i) apropiación de la transferencia de los servicios de salud y educación a nivel local; ii) conformación y fortalecimiento de asociaciones de productores; iii) coordinación interinstitucional local. A nivel de transformación productiva se está

		<p>se les ha devuelto la información de la sistematización, se reconocen en el proceso desarrollado y lo usan como una base para sus análisis y proyecciones futuras (proceso aún en curso)</p>	<p>del posgrado de la Universidad para formar en DTR técnicos de ONGs que ejecutan proyectos de la institución y otras instituciones/redes</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A nivel de OS locales: mayor interés y disponibilidad para desarrollar espacios propios de análisis (la mayor parte reflexiona periódicamente sobre la organización y sus perspectivas en asambleas, congresos, reuniones periódicas, talleres de capacitación, talleres FODA, ocasiones informales, etc.) 	<p>profundizando la articulación con los mercados (tradicionales y de nicho)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Para las OS involucradas los principales cambios (que derivan indirectamente de las recomendaciones que surgían de la sistematización) se concretizan en aspectos ligados tanto a la transformación productiva como al desarrollo institucional, como los siguientes: i) mejoramiento de viviendas; ii) fortalecimiento de la organización campesina; iii) menor grado de migración por encontrar alternativas económicas locales (mayor relación con mercados para ciertos productos como café y derivados de la fruta); iv) consolidación progresiva de una única empresa campesina local, aglutinadora de varios grupos productivos anteriores; v) mayor transparencia en
--	--	---	---	---

				la relación con las instituciones (cuentas públicas); vi) mayor inclusión de jóvenes y mujeres
Chile ²	DAS 2001 SUR 2003 FOS 2003	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profundización del enfoque y los métodos de sistematización a nivel institucional (mayor rigurosidad y relativa mayor participación respecto a experiencias anteriores, por lo menos en DAS y FOS) ▪ Resultados de los proyectos individuales con calidad satisfactoria (por los métodos aplicados y la rigurosidad del análisis resultante) ▪ Productos útiles para las necesidades de las instituciones involucradas y que también pueden ser compartidos con instituciones públicas, agencias internacionales y donantes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En términos generales las instituciones y los técnicos capturan mayores efectos de su participación en los concursos que las comunidades ▪ Aprendizajes de tipo personal e institucional que, según los técnicos, se transmitiría a las comunidades a través de una mejor labor institucional ▪ Elementos específicos de aprendizaje: i) importancia del fortalecimiento institucional; ii) ventajas de crear capacidades puntuales en las comunidades; iii) los métodos de comparación y de reflexión crítica con la participación de los actores locales; iv) el valor de la educación ambiental; v) la exposición a otras experiencias que aportan al 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La aplicación de las conclusiones y recomendaciones temáticas es el aspecto que menos efectos ha tenido según las instituciones (las comunidades no las conocieron porque, a excepción de un caso en el que se hicieron entregas parciales, las instituciones no las entregaron) ▪ Los argumentos esgrimidos para la escasa / nula aplicación son: i) las conclusiones y recomendaciones a las que se llega son excesivamente generales y abstractas; ii) resultan difíciles de aplicar especialmente cuando se trata de instituciones que tienen proyectos de naturaleza variada que no siempre corresponden a los mismos temas sistematizados;

² En el caso chileno se consideran los resultados del análisis de manera mancomunada entre los tres casos, por la alta coincidencia en las opiniones recogidas.

			<p>aprendizaje temático (aprendizajes de abajo hacia arriba/ micro-macro)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No se siguen desarrollando procesos similares de sistematización, puesto que en algunos proyectos no corresponderían y sobrepasarían los requerimientos de los donantes ▪ A nivel de las comunidades se identifican aprendizajes específicos (mayor en los casos en los que hubo participación en la ejecución de la sistematización): i) valoración de los procesos de análisis y reflexión sobre las actividades que desarrollan con las instituciones y en relación con sus propias organizaciones (creación de espacios antes inexistentes para el debate); ii) en algunos casos, mayor capacidad de solución de conflictos organizativos; iii) mayor apreciación del aprendizaje personal (particularmente en los jóvenes) 	<p>iii) los principios en los que se basan sobrepasan los requerimientos de los proyectos y los donantes</p>
--	--	--	--	--

			<p>que podría vincularse en el futuro a sistematizaciones con un mayor protagonismo local</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las comunidades no identifican grandes cambios en las prácticas de las instituciones que trabajan con ellas a raíz de la sistematización 	
Honduras	Zamorano 2003	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Productos calificados de excelentes aún cuando no hubo un proceso de socialización del informe con la población participante en el estudio ▪ Análisis reflexivo de los sistematizadores en el manejo de los conceptos de desarrollo humano integral, forestería comunitaria y gobernanza ambiental descentralizada 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incidencia operativa en la Corporación Hondureña de Desarrollo Forestal (CODEHFOR): incorporación del concepto de forestería comunitaria en los planes de trabajo institucionales ▪ Incidencia en el marco legislativo/normativo: incorporación de los conceptos clave de la sistematización en la actual discusión de la Ley Forestal ▪ Introducción de ajustes conceptuales y operativos en la ejecución de un nuevo proyecto de desarrollo forestal apoyado por la GTZ en el departamento de Olancho 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La sistematización no pudo influir directamente en el proyecto sistematizado puesto que fue posterior a su finalización. Además el informe final no fue socializado en las comunidades y el equipo a cargo del proyecto dejó la institución con la que hicieron la sistematización ▪ Si bien se identificaron logros técnicos y sociales importantes del proyecto sistematizado, no se percibe actualmente ni una apropiación de los conceptos ni su operativización por falta de análisis reflexivos comunitarios (p.ej. los grupos de mujeres ya no

				<p>se reúnen; los varones ya no realizan la protección de incendios de los bosques; dejó de funcionar la Fundación que se creó)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los mayores efectos en términos de incidencia institucional y de aplicaciones temáticas se están dando en instancias externas
Nicaragua	IMC 2001	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor conocimiento del conjunto de herramientas para la sistematización y de la integración de criterios y visiones diferentes: buena calidad de los resultados ▪ Aspectos comunes entre las dos instituciones de Nicaragua: i) los resultados principales son para la institución que realiza la sistematización y sólo de manera indirecta llegan a las comunidades; ii) tendencia hacia el análisis de sus propias estrategias (experiencia de la institución postulante – enfoques 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Temas de aprendizajes que se mantienen como válidos hasta hoy: i) análisis crítico periódico de la estrategia institucional; ii) superación de la dispersión en distintos proyectos para orientarse hacia procesos más integrales, concentrando acciones en mujeres jefas de hogar; iii) ponderación de la utilidad de la participación que venían trabajando con las comunidades ▪ No han realizado otras sistematizaciones de esta naturaleza ▪ El grupo de mujeres de Pueblo Nuevo ganó 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se registran cambios de objetivos, pero han incorporado otros miembros de la familia (maridos e hijos) a los proyectos que lideran las mujeres de la comunidad (cambios en las relaciones de poder vinculadas a los negocios familiares y la toma de decisiones) ▪ Cambios en la participación local: mayor presencia de las mujeres en los gobiernos locales y en muchas actividades de la sociedad civil de la comarca

		<p>metodologías integración de componentes problemas operativos, concertación y alianzas) más que hacia las experiencias que están impulsando en las comunidades (manejo del medio ambiente, actividades de generación de ingresos, organización comunitaria...); iii) las comunidades y las OS no diferencian claramente entre el trabajo cotidiano que realizan en los proyectos y la sistematización (por tanto entre resultados y efectos provenientes de los dos niveles)</p>	<p>capacidad de participación y una visión más integral de la estrategia de trabajo con la institución</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A nivel de comunidades en general: cambios en el manejo de la ganadería y siembra de árboles, mayor participación de las mujeres incluso a nivel de toma de decisiones del gobierno local (cabildos participativos) ▪ Las OS muestran deseo de participar en más ejercicios de sistematización, pero no se sienten en capacidad de hacerlo sin la asistencia de facilitadores. Situación común en las comunidades con las que trabajan ambas instituciones 	
Nicaragua	FUNDE-NIC SOS PASO-LAC 2002	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad de los resultados es buena, pero se podría mejorar tratando de incidir más en las instancias formuladoras de políticas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprendizaje de tipo metodológico relacionado con la documentación de todos los procesos que se impulsan y la creación de una memoria institucional ▪ Aprendizaje en el manejo de la Reserva y en las iniciativas de pagos por 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modificación en las relaciones de poder entre el gobierno local y la empresa de acueducto local porque las comunidades tienen la responsabilidad de mantener la producción de agua

			<p>Servicios Ambientales</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No volvieron a repetir una experiencia de sistematización similar aunque hay ejercicios periódicos de recapitulación y análisis de sus procesos de intervención ▪ Aprendizaje de integrantes del Consejo Municipal: método analítico, visión en perspectiva, análisis de fortalezas y debilidades, elementos útiles para el Plan de Manejo Ambiental que se piensa formular en el gobierno local 	
Perú	IDEAS 2001	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los mayores beneficios son identificados a nivel de las ONGs ejecutoras, siendo los principales: i) el enriquecimiento de la metodología de trabajo institucional; ii) la ampliación y actualización conceptual; iii) el aporte para la definición de nuevos enfoques y estrategias institucionales y personales; iv) la consolidación de procesos reflexivos a través de la 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se mantiene la práctica institucional de sistematización aunque no necesariamente con las mismas características de la impulsada por el FMC (hay una suerte de síntesis entre prácticas anteriores y las aprendidas con el FMC). Se mantiene el interés conceptual por el tema sistematizado. Estas afirmaciones son comunes a los 4 casos aunque la continuidad de la 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todas las recomendaciones están vigentes, pero no están siendo aplicadas en su totalidad ▪ Son tres las que se aplicaron muy parcialmente y sin una influencia evidente de la sistematización: i) desarrollo de capacidades locales; ii) establecimiento de alianzas estratégicas sobre todo entre las ONGs locales y algunas universidades; y iii) desarrollo de la

		<p>sistematización como una práctica institucional. Estas afirmaciones son comunes a los 4 casos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A nivel de mesas de concertación y planificación local: visualización de las posibilidades del turismo como una opción de desarrollo para la zona; concertación como un mecanismo a considerar en la gestión pública ▪ A nivel de OS: se reconoce que no hubo beneficios concretos, quizás algunos indirectos como tomar conciencia de la reserva paisajística, afianzar un sentimiento de identidad territorial, identificar algunos nuevos negocios que giran alrededor del turismo 	<p>sistematización refleje objetivos distintos (incidencia política; obtención de recursos para proyectos y asesorías; replicación de la experiencia en otros proyectos en curso)</p>	<p>normativa municipal</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las demás no están siendo aún tomadas en cuenta y tampoco algunas de las conclusiones centrales como la necesidad de rebalancear el rol predominante de las ONGs y los externos en los procesos de concertación y planificación local, y el fortalecimiento de la instancia de concertación local ▪ No se tiene evidencias explícitas de que las recomendaciones estén siendo aplicadas en otras áreas / municipios
Perú	CIED 2002	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor capacidad profesional en los que coordinaron la sistematización y en la institución 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprendizaje individual e institucional traducido en asesoría a instituciones públicas y privadas como el Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social – MIMDES, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En el área de la sistematización (Cajamarca) se están dando aplicaciones parciales y puntuales, influidas sobre todo por el proceso de descentralización

			<p>CARE Internacional, redes de ONGs como el Secretariado Rural Perú-Bolivia y Alcaldías Distritales</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se confunden los eventuales cambios y aprendizaje provenientes de la sistematización con los resultados de proyectos anteriores de la institución ▪ Inserción de diferentes temas con un enfoque territorial en la capacitación que realiza la institución 	<p>del país</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entre estas aplicaciones: i) la necesidad de superar la lógica municipalista de la priorización de proyectos de infraestructura para impulsar el fortalecimiento institucional y las alianzas: la estarían tomando algunas ONGs y Alcaldías Distritales; ii) la promoción de nuevas actividades no agropecuaria, el desarrollo de la agroindustria y de productos territoriales la estarían asumiendo de manera puntual mujeres de poblados menores y algunos sectores urbanos de la ciudad de Cajamarca; iii) la elaboración de planes de desarrollo más participativos se estarían desarrollando en dos Alcaldías Distritales.
Perú	<p>KURAKA 2003</p> <p>ECO 2003³</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A nivel institucional: afianzamiento del acompañamiento a procesos de 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprendizajes en curso: i) formas más apropiadas de difusión de la información acerca 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es muy pronto para identificar aplicaciones temáticas porque los informes se

³ Se consideran conjuntamente los dos casos por haber desarrollado ambas sistematizaciones sobre los conflictos mineros y por el nivel de coincidencia en las opiniones vertidas.

		<p>manejo de conflictos en el caso minero</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Distribución de una mayor información a los actores locales (los Frentes de Defensa, las Alcaldías, las OS involucradas en los conflictos) e internacionales (aliados en agencias internacionales) ▪ Productos de difusión adecuados para las OS: cartillas, mapas de recursos naturales, mapeo de los conflictos 	<p>de los orígenes del conflicto y las formas posibles de solucionarlas; ii) el cuestionamiento, en algunos casos, la labor de los mismos dirigentes de las OS en términos de su efectividad, capacidad y fidelidad a la causa y las demandas locales; iii) la visualización, en algunos casos, de los sectores más pobres de la zona como parte afectada en causa con sus propias demandas</p>	<p>han entregado recientemente</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sin embargo, se identifican algunas enseñanzas que podrían difundirse y ser apropiadas: i) el uso del mecanismo de la consulta vecinal; ii) el impulso a la mayor participación de la Municipalidad en los conflictos; iii) la conformación de un Frente para solucionar los conflictos
--	--	--	---	--

El anterior cuadro muestra las siguientes tendencias.

Un grupo reducido de tres proyectos en el que se identifican sobre todo aprendizajes vinculados a una esfera personal, con muy escasos efectos en las instituciones y OR involucradas en la sistematización. Es un buen indicador de la evolución del Fondo el hecho de que estos casos correspondan a los primeros concursos.

Un segundo grupo en el que los efectos se explicitan sobre todo en la institución ejecutora, a nivel conceptual y/o metodológico, manteniéndose parcialmente en la actualidad como un mejor estilo de gestión. El supuesto es que un tipo de proyectos como los que apoya el GC sirven en primera instancia para el fortalecimiento institucional y que, a través del mismo, se pueden esperar mejores resultados, efectos e impactos a nivel local. Es un tipo de argumentación bastante común entre las redes y las ONG y no deja de tener cierto asidero aún cuando la relación entre los unos y los otros no es mecánica.

Un tercer grupo en el que los efectos incluyen diversos ámbitos (instituciones y OR), se mantienen en el tiempo y, en algunos casos, han incrementado su alcance. Es interesante observar cómo estos efectos implican una amplia gama de posibilidades, desde el diseño y la ejecución de proyectos específicos en terreno, pasando por el desarrollo de capacidades locales hasta llegar a cierta incidencia en políticas, normativas e inversiones públicas. Algunos ejemplos de aprendizajes y su utilización actual son los siguientes:

- Un centro universitario de investigación y extensión está profundizando el enfoque que relaciona DTR y aprendizaje social y lo está “traduciendo” concretamente en dos nuevos proyectos institucionales, en el apoyo a la formulación de un plan municipal y en la realización de cursos anuales de pregrado y posgrado de una universidad pública.
- Una agencia internacional de cooperación ha incluido la sistematización como parte de un área institucional de gestión del conocimiento y aprendizaje con responsables asignados y presupuestos sustantivos.
- La misma agencia ha fortalecido su perfil y práctica institucional en DTR en las áreas de intervención de tres países, involucrando a decenas de entidades ejecutoras (ONG y OR), con un simultáneo desarrollo de capacidades en el tema a través de cursos de formación realizados a través de una universidad pública.
- Los conceptos de forestería comunitaria y GAD evidenciados en una sistematización han sido incluidos en los planes de trabajo de una institución pública normativa, en la discusión de la una ley forestal y en un nuevo programa financiado por la cooperación internacional en un país centroamericano.
- Varios gobiernos municipales han adquirido conocimientos respecto a la aplicación de métodos analíticos (visión de perspectiva, identificación de fortalezas y debilidades), elementos que consideran útiles para la formulación de sus planes municipales de manejo ambiental.
- Varias ONG han profundizado sus conocimientos respecto al manejo de recursos naturales (conservación de suelos, agroforestería, manejo de la ganadería, procesos de desertificación, manejo de reservas naturales y pagos por servicios ambientales), conocimientos que están siendo utilizados en el diseño y ejecución de planes y proyectos en diferentes países.
- Varias ONG han orientado paulatinamente sus proyectos a sectores específicos de la población como mujeres y jóvenes, con resultados en términos de mayor responsabilidad y toma de decisiones de estos actores en las unidades familiares y a nivel colectivo (cabildos, asambleas comunitarias, gobiernos locales), visualizándose algunos cambios en las relaciones de poder establecidas.
- OR de varios países han adquirido mayores hábitos e interés de participación y estructuración de instancias propias de reflexión debate y análisis, no relacionadas sólo con un proyecto o una institución. Manifiestan el deseo de desarrollar mayores capacidades para participar o llevar adelante nuevos procesos de sistematización.
- ONG, OR y gobiernos municipales de dos zonas de presencia de empresas minera han identificado y empiezan a usar herramientas concretas para el manejo de conflictos a nivel local.

Dada la envergadura de los efectos que se encontraron, es realista pensar que el proyecto de sistematización fue probablemente uno de los factores que incidió, pero no el único. Sin embargo, es importante subrayar que los involucrados en estas experiencias identifican al FMC como un elemento catalizador determinante para que aquellos efectos ocurrieran o se hicieran más patentes, señalando de esta manera un claro valor agregado del GC.

Analizando los efectos con otra mirada, se trató de encontrar señales respecto al grado de aplicación de las conclusiones y recomendaciones temáticas de las sistematizaciones. Al confirmarse que ni la síntesis final general ni los informes institucionales eran referentes claros para dicha aplicación, se trató de identificar más bien los principales cambios que percibían los actores desde el año en el que se concluyó la sistematización hasta la fecha, verificando si había alguna coincidencia con las recomendaciones temáticas. Algunos ejemplos aparecen con el concurso de DTR:

En transformación productiva: las prácticas sugeridas que se están implementando son las relativas a la conservación de suelos; los cultivos de pastos, forrajeras y cultivos tradicionales en los terrenos conservados/recuperados; el incremento de la producción de productos articulados a mercados tradicionales o de nicho (como el agroecológico); y el desarrollo de iniciativas generadoras de ingresos no agropecuarias.

En desarrollo institucional: las recomendaciones que tienen mayores evidencias de cumplimiento son la conformación y consolidación de empresas y organizaciones económicas campesinas integradoras; el fortalecimiento de la organización local y de los diferentes grupos de interés, en particular los de las mujeres y los jóvenes; la búsqueda de mayor autonomía de las OR respecto a las instituciones; las prácticas de rendición pública de cuentas; una mayor relación con el Gobierno Municipal; y el desarrollo de planes municipales.

Como se ha mencionado, no se puede pretender que proyectos de esta envergadura sean artífices de estos procesos, pero por lo menos se puede evidenciar que, en estos casos, hay un nivel de coincidencia entre las recomendaciones de la sistematización y las prácticas que se están desarrollando. Ahora bien, una pregunta que aún queda por responder es en qué medida el aporte sustantivo del GC va a la propagación de aquellas prácticas validadas, cuyos factores de éxito han sido internalizados y en qué medida el FMC está contribuyendo también a un aprendizaje progresivo vinculado a experiencias más innovadoras, que contribuyan a mover la frontera de los conocimientos y de las alternativas. Parecería que este segundo nivel es bastante más incipiente.

6.3 El Grupo Chorlaví: Aproximaciones al valor agregado de una red interactiva

En el marco de este proceso de sistematización y evaluación, los estudios de caso se concentraron en los proyectos ganadores y no en un análisis más comprehensivo del GC como red. Sin embargo, se han podido detectar algunas percepciones interesantes en este nivel.

Se partió del supuesto que el GC constituye una red/plataforma que permite sumar e interconectar esfuerzos y recursos en América Latina, identificándose potencialidades en términos de valor agregado o “sello distintivo” en varios ámbitos de acción

interinstitucional, como: la prestación de servicios; los procesos de aprendizaje social; la acción propositiva; y el fortalecimiento institucional.

En ese marco se ha podido detectar un aprecio notable para el GC como red interactiva “de calidad”. Respecto a otras redes y espacios compartidos, se manifiesta que sus principales valores agregados residen en los siguientes aspectos:

La flexibilidad. A diferencia de redes rígidas organizadas según modelos verticales, se reconoce que el GC es “abierto”. No hay diferencias evidentes entre miembros y no miembros que dificulten la participación y, a su vez, se trata de una red que posibilita el acceso a otras redes e instituciones. En este sentido se privilegiaría el flujo de contactos e información, el “enredamiento” y no tanto la estructura y el mantenimiento de la misma.

La gestión ejecutiva. Si bien existen observaciones a algunos de los mecanismos y herramientas del Fondo, por lo general se aprecia transparencia y eficiencia en la gestión, sobre todo en lo que se refiere al mecanismo de concurso. La coordinación se muestra como una estructura mínima y suficiente que permite que la red funcione sin “invadirla”, canalizando servicios generalmente apreciados (sobre todo el sitio web considerado versátil y ágil y los boletines).

El enfoque orientado al conocimiento y el aprendizaje. Se aprecian particularmente: el desarrollo de espacios de discusión (sobre todo los presenciales); la calidad teórica, la actualización, la difusión y validación de conceptos y temas relevantes de desarrollo rural, atributos que se vinculan a los investigadores del Rimisp; los diferentes mecanismos de comunicación, incluyendo las conferencias electrónicas mayormente apreciadas por los usuarios de carácter “extensivo”.

Llama la atención que las diferentes audiencias manifiestan varias sugerencias, pero parten de la idea que el GC es una plataforma con capacidad, perspectiva y creatividad.

7. Conclusiones y recomendaciones

El lector habrá encontrado algunos puntos conclusivos y recomendaciones específicas en secciones anteriores. Esta sección está dedicada a conclusiones y recomendaciones de mayor relevancia general para el GC.

Con relación a la dinámica del Grupo

- El GC muestra una gran capacidad de adaptación e innovación en sus conceptos, enfoques, organización, métodos e instrumentos, en respuesta a las condiciones y los resultados parciales que van resultando en la práctica y en la evaluación de sus actividades. Esto se concreta en un permanente proceso de análisis crítico de los procesos y los resultados y una muy rápida respuesta de ajuste según las conclusiones de tal análisis. Podría decirse que el GC ha sido un gran programa de aprendizaje para los donantes, el Consejo Directivo y para Rimisp. Este es un hecho reconocido por los informantes calificados y por una alta proporción de los usuarios entrevistados.
- Como práctica permanente, esta dinámica es recomendable. Pero una mayor “estabilidad” sería positiva desde el punto de vista de permitir intervalos suficientes de aplicación de las nuevas estrategias y los nuevos mecanismos, así como para facilitar la evaluación comparativa de los resultados de la innovación en términos de sus efectos sobre los puntos que se quería perfeccionar.

Con relación al aprendizaje

- Como plataforma del aprendizaje social, el GC muestra varios aspectos muy positivos: selección de temas novedosos en el contexto actual del desarrollo rural; sistematizaciones de experiencias en terreno con potencialidades y limitaciones de las circunstancias en que se desarrollan los procesos; una amplia participación a través de los instrumentos de participación de las distintas audiencias que ha establecido; e influencia en las organizaciones, comunidades y OR que participan directa e indirectamente en el análisis de los procesos y la contribución al conocimiento más amplio en los temas que se seleccionan para desarrollar los ciclos de aprendizaje. Esta función de aprendizaje es, además, reconocida por la opción de recibir información de buena calidad a través del boletín electrónico o de participar en las discusiones a través de las conferencias electrónicas. Claramente se trata de actividades e instrumentos perfectibles, pero que son permanentemente ajustados en función de su utilidad instrumental.
- Esfuerzos adicionales tanto para precisar los aspectos fundamentales del aprendizaje y las características a que dichos aspectos se asocian son recomendables. Existen interrogantes sobre la capacidad de influir a todos los actores del desarrollo a través de redes basadas en aplicaciones de TIC que requieren análisis más específicos, pero esto no debe ser limitante para que el

GC focalice sus esfuerzos en aquellas actividades que están produciendo los aprendizajes que han inspirado el objetivo central del proyecto.

Con relación al FMC

- El FMC es, sin duda, el instrumento más potente del GC. Esta condición se refleja en la dedicación de esfuerzos y recursos, el conocimiento entre la población vinculada con el GC, la nutrida respuesta a los llamados a concurso y la contribución de los resultados al resto de actividades de realiza el GC.
- Las sistematizaciones de experiencias constituyen la fuente primaria del material de aprendizaje del GC. Existe una gran valoración de este instrumento y varios efectos a nivel institucional y de comunidad que pueden asociarse con el hecho de haber ganado en los concursos y haber sistematizado experiencias en terreno. Como se muestra pormenorizadamente en este documento, existen puntos fuertes y débiles en el proceso de sistematización y en sus resultados, pero, en general, se trata de un instrumento que genera conocimientos y permite el aprendizaje a varios niveles y a las distintas audiencias del GC.

Tal como se ha analizado en las secciones correspondientes, tanto el FMC como el análisis de casos han generado una serie de conclusiones y de recomendaciones específicas. Los aspectos generales son:

- Los esfuerzos del FMC para incrementar la participación de instituciones como OR y experiencias de Centroamérica podrían concretarse en acciones más directas como: i) llamado intencionado a ese tipo de instituciones en las convocatorias, lo que podría incluir un bono de puntos a las propuestas que provengan de esas organizaciones; ii) involucramiento de los catalizadores del cambio para que con sus propias redes de contacto ayuden a que las OR y las organizaciones de Centroamérica en general presenten propuestas al Fondo; iii) formalización de alianzas entre OR y organismos de investigación aplicada para que se formen consorcios que puedan presentar propuestas; y iv) simplificar los términos de las convocatorias y reglamentos para hacerlos de aplicación más universal.
- Es deseable que las experiencias sean sistematizadas por los propios actores que conocen mejor que nadie los procesos que serán analizados. Para ello, es aconsejable que: i) se asegure la participación de la comunidad desde el diseño de la propuestas, adjuntando evidencia escrita de esa participación; ii) demostrar por escrito el compromiso de la comunidad para participar en la sistematización de la experiencia e, idealmente, en el resto del ciclo de aprendizaje; y iii) el compromiso de la institución postulante de devolver información a las comunidades con las que realizan la sistematización.
- Las actividades para agregar valor al conocimiento generado por las sistematizaciones son bien valoradas por los usuarios de los mecanismos de comunicación, pero no tanto por los equipos que realizan las sistematizaciones. Se recomienda que: i) haya un compromiso contractual de participación en todas las actividades del ciclo de aprendizaje por parte de los ganadores de los

concursos; ii) que se haga un seguimiento a la participación de los ganadores del concurso en las conferencias electrónicas, incluyendo la calidad de las mismas; iii) se utilice la participación en las conferencias electrónicas como uno de los criterios para participar en otras actividades como las rutas de aprendizaje o la reunión final del proyecto; y iv) se vigile la calidad de la síntesis final y se incluya en la publicación final los mejores artículos (informes finales) de las sistematizaciones de experiencias.

- El producto final de las sistematizaciones debería pasar un control de calidad así como la publicación final de cada ciclo de aprendizaje. Para ello se debería: i) ofrecer lineamientos claros y tempranos para la preparación del informe final, incluyendo la asistencia del facilitador de cada ciclo de aprendizaje; ii) someter a revisión externa de los informes finales y el material de publicación final de cada ciclo de aprendizaje; iii) retener un pago final significativo que será liberado cuando se cumplan los requisitos de calidad de los productos finales; y iv) realizar un esfuerzo adicional para reducir las generalizaciones en la síntesis final y, por el contrario, tratar de reflejar las conclusiones y lecciones aprendidas de las sistematizaciones de experiencias. Esta sugerencia se podría complementar con la inclusión de los mejores informes finales en las publicaciones de síntesis.

Con relación a la diversidad de audiencias

- La calidad de los instrumentos de comunicación del GC y de los resultados de las actividades del FMC son bien valoradas por los usuarios. La múltiple audiencia (poblaciones objetivo) del GC obliga a producir y mantener productos diferenciados, aunque todos ellos mantengan temas comunes.
- En este sentido, las funciones y la participación de la nueva audiencias (catalizadores del cambio) deben monitorearse a fin de asegurar que el GC cuenta con instrumentos y medios acordes a las características de esta nueva población objetivo.
- Concomitante a este punto es la recomendación de buscar alianzas con otras redes y/o organizaciones que trabajan en una temática comparativa, a fin de compartir las experiencias valiosas tanto en conocimientos como en la promoción de aprendizajes.

Con relación al sistema de evaluación

- La evaluación del GC se inició con un enfoque analítico sobre los planes de trabajo anuales para luego trabajar sobre los objetivos de aprendizaje. En la etapa del segundo trienio se planean modificaciones graduales en el enfoque de la evaluación desarrollando una transición hacia el mapeo de alcances, en combinación con los enfoques de evaluación de objetivos de aprendizaje

Con relación a la eficiencia de costos

- El GC muestra una alta eficiencia de costos y mantiene una proporción de más del 80% de sus costos traspasados a los usuarios del FMC y menos de 10% de costos de administración y manejo del proyecto.

8. Lecciones aprendidas

Un esquema de trabajo flexible y un modelo de aprendizaje ágil y efectivo son elementos que favorecen sustantivamente proyectos que trabajan en Red, y que mantienen usuarios y audiencias con dependencia virtual y poco identificadas de antemano. Para que tales condiciones se den es necesaria una efectiva integración entre donantes, cuerpo de gobierno y la institución que opera el proyecto. Esta integración debe hacerse sobre un proceso profundo y permanente de análisis de resultados, de consulta amplia y de mecanismos de evaluación.

El logro de los objetivos de aprendizaje en un esquema abierto y virtual parece estar asociado con múltiples factores: la capacidad de producir conocimiento en el corto plazo sobre temas de interés para las audiencias y practicantes de dicho temas; la capacidad de lograr la participación de actores múltiples que agreguen valor y generalización al conocimiento generado; la utilización de métodos analíticos críticos y participativos que involucren a los actores directos en las experiencias de terreno que generan el conocimiento; la diseminación amplia de resultados parciales y finales; un esquema de gobierno y manejo muy flexible que permita adaptarse a las respuestas de las distintas audiencias en el corto plazo y, no menos importante, un permanente proceso de evaluación y análisis de resultados que permita ajustes pronto y eficientes.

Un mecanismo que logre convocar instituciones de investigación aplicada, como OR, ONG, etc., para que sistematicen experiencias reales sobre temas de punta del desarrollo rural, constituye una herramienta potente para generar el conocimiento que sirva de base para el aprendizaje social y, al mismo tiempo, para contribuir al conocimiento de temas e innovaciones que juegan un papel importante en las estrategias de desarrollo rural en América Latina. Para que sea efectivo, se requiere que tenga sus reglas de juego claramente establecidas, que la aplicación de esas reglas sea totalmente transparente, que su manejo sea serio y confiable, que sus propuestas sean lo suficientemente atractivas e interesantes para asegurar el concurso de propuestas de buena calidad.

9. Documentos consultados

Berdegú JA, Escobar G. (Editores). 2000. Seguimiento y evaluación del manejo de recursos naturales. IDRC-RIMISP. Santiago, Chile.

Chorlaví (2001). Informe final. Puesta en marcha del Grupo Chorlaví. CL035011. Santiago, Chile. Mimeo.

Consejo del Grupo Chorlaví (2000). Minuta de la sesión realizada en Lima, Perú, los días 11 y 12 de mayo. Santiago, Chile. Versión electrónica.

Escobar G, Vargas K. (2005). Análisis de la participación y de los resultados de la región de Centroamérica en los concursos del Fondo Mink'a Chorlaví. RIMISP. Santiago, Chile. Mimeo.

Grupo Chorlaví (1999). El Grupo Chorlaví: Un sistema de información para el relacionamiento en agricultura y desarrollo rural sostenible. ICCO, ALOP, ETC.

Grupo Chorlaví (2001 – 2003). Santiago, Chile. Mimeo.

Grupo Chorlaví (2003). Fondo Mink'a de Chorlaví. Concurso 2003. Reglamento Oficial al 30 de junio de 2003. Santiago, Chile. Versión electrónica.

Grupo Chorlaví (2004). Concurso 2004. Reglamento Oficial al 28 de junio de 2004. Santiago, Chile. Versión electrónica.

Grupo Chorlaví (1999). Reglamento del Fondo Chorlaví y convocatoria al primer concurso de proyectos 1999. Santiago, Chile. Versión electrónica.

Grupo Chorlaví (2001). Reglamento. Versión Oficial al 18 de junio de 2001. Santiago, Chile. Versión electrónica.

Grupo Chorlaví (2002). Fondo Mink'a de Chorlaví. Concurso 2002. Reglamento Versión Oficial al 30 de junio de 2002. Santiago, Chile. Versión electrónica.

Grupo Chorlaví (2005). Concurso Fondo Mink'a de Chorlaví. Reglamento oficial al 15 de julio de 2005. Santiago, Chile. Versión electrónica.

Grupo Chorlaví (2005). Proyectos de aprendizaje social. Santiago, Chile. Versión electrónica.

Guijt I, Berdegú J, Escobar G, Ramirez E, Keitaanranta J. (2005). Institutionalizing learning in rural poverty alleviation initiatives. En edición final.

Guijt I, Woodhill J, Berdegué JA, Visser I. (2002). Aprendizaje a través de redes electrónicas y problemas de seguimiento y evaluación relacionados. Santiago, Chile. Mimeo.

Namdar-Irani M. (2004). Certificación del proceso de selección de propuestas ganadoras del fondo Mink'a Chorlaví, convocatoria 2004. Qualitas

Agrocultores Ltda. Informe de consultoría. Santiago, Chile.

Rimisp (2004). Grupo Chorlaví. Evaluación de actividades 2003. Santiago, Chile. Mimeo.

Rimisp (1998). Convocatoria a concurso de proyectos de investigación. Santiago, Chile. Versión electrónica.

Rimisp (2005). Grupo Chorlaví. Evaluación de actividades 2004. Santiago, Chile. Mimeo.

Rimisp (2005). Propuesta Grupo Chorlaví 2005-2007. Versión final. Santiago, Chile. Mimeo.

Rimisp (1999). Convenio marco con relación al proyecto puesta en marcha del Grupo Chorlaví. Santiago, Chile. Mimeo.

Rimisp (1999). Propuesta a ALOP e ICCO para la puesta en marcha del Grupo Chorlaví. Santiago, Chile. Mimeo.

Rimisp (2002). Informe de seguimiento y evaluación. Grupo Chorlaví. Actividades 2002. Santiago, Chile. Mimeo.

Universidad Sur Colombiana (sf). Aprendizaje social. Facultad de Salud. Programa de Psicología. Neiva, Colombia. <http://pdf.rincondelvago.com/aprendizaje-social.html>

10. Anexos

	Pág.	
ANEXO A	ESTUDIOS DE CASO	70
	1. Metodología y casos estudiados por país	70
	2. Estudios de caso en profundidad	74
	2.1. Bolivia	74
	2.2. Chile	91
	2.3. Nicaragua	102
	3. Estudios de caso complementarios	112
	3.1. Argentina	112
	3.2. Honduras	119
	3.3. Perú	129
	4. Resumen de los principales resultados y efectos de los casos analizados	139
ANEXO B	USO Y CALIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DEL GRUPO CHORLAVÍ	153

ANEXOS A ESTUDIOS DE CASO

1. Metodología y casos estudiados por país

En el marco de la sistematización y evaluación del Grupo Chorlaví (GC) el Consejo Directivo solicitó la realización de algunos estudios de caso en los países ganadores de proyectos del Fondo Mink'a de Chorlaví (FMC). Se diferenció entre: i) estudios de caso en profundidad (Bolivia, Chile y Nicaragua) que implicaron la revisión de todos los proyectos ganadores del FMC entre los años 2001 y 2003; y ii) estudios de caso complementarios (Argentina, Honduras y Perú) que se focalizaron en el análisis de algunos de los proyectos ganadores⁴. En total se revisaron:

- a) Catorce proyectos en 6 países (2 del área andina, Bolivia y Perú; 2 del Cono Sur, Argentina y Chile; y 2 de Centroamérica, Honduras y Nicaragua).
- b) De los 14 proyectos, 1 corresponde al primer concurso del FMC relacionado con Seguimiento y evaluación del manejo de los recursos naturales (1999)⁵; 4 al concurso de Acción colectiva y mejoras en las condiciones de vida de la población rural – AC (2001); 4 al concurso de Desarrollo territorial rural – DTR (2002); y 5 al concurso de Gobernanza ambiental descentralizada - GAD (2003).
- c) La coordinación y ejecución de estos proyectos estuvo a cargo de 2 ONGs/agencias internacionales (CICDA⁶; Ayuda en Acción); 3 equipos vinculados a centros universitarios e instituciones públicas (AGRUCO; FCA-UNC/SRN y DSN; Universidad Agrícola Panamericana-El Zamorano); y 9 ONGs (DAS; Sur Profesionales; FOS Chile; IMC; FUNDENIC/PASOLAC; IDEAS; CIED; KURAKA; ECO).
- d) Las organizaciones sociales (OS)⁷ involucradas en las sistematizaciones fueron de distinta naturaleza, destacándose: organizaciones económicas y empresas campesinas, comunidades campesinas, grupos de mujeres, grupos de jóvenes, organizaciones indígenas, asociaciones de productores y cooperativas agropecuarias.
- e) En algunos de los proyectos se incluyeron otros tipos de instancias públicas, privadas y mixtas como los municipios, las mesas de concertación, los consejos de desarrollo locales y los frentes de defensa.

Se realizaron entrevistas en profundidad⁸ a unas **30 personas que coordinaron y ejecutaron los proyectos ganadores del FMC** (funcionarios institucionales y consultores

⁴ En Argentina y Honduras se revisó un proyecto, realizando entrevistas con las instituciones y las organizaciones sociales involucradas; en Perú se analizó la totalidad de los 4 proyectos ganadores, desarrollando entrevistas de carácter institucional.

⁵ El caso argentino es muy particular puesto que corresponde a un concurso del año 1999, antecedente al período de análisis focalizado entre los años 2001 y 2003. La elección del caso fue instruida por el Consejo del Grupo Chorlaví con la intención de analizar una suerte de "línea de base" inicial del posterior FMC. Esto permitiría identificar a aquellos elementos que estuvieron presentes en un principio y a aquellos que se fueron modificando como parte de la evolución del Grupo y, en particular, del FMC.

⁶ Para la explicación de las siglas, ver los siguientes dos cuadros.

⁷ Cabe señalar que, dependiendo de los informes de los casos, se menciona a "organizaciones sociales", "organizaciones rurales", "comunidades", entre otros denominativos. Independientemente de la denominación, en este informe se está entendiendo por estas organizaciones a aquellas que representan y están conformadas por miembros de base a nivel rural, y que no son instituciones públicas y privadas. Los ejemplos señalados en el punto d) dan una idea del tipo de organizaciones a las que nos estamos refiriendo.

⁸ Se elaboraron guías para las entrevistas con instituciones y para las entrevistas y los talleres con las OS. Si bien todas las guías tenían una secuencia y ejes comunes, cada una de ellas fue personalizada de acuerdo al tipo de proyecto de sistematización que

contratados). Se entrevistó y, en algunos casos, se desarrollaron talleres, llegando a contactar unos **53 integrantes de OS y de otras entidades** (p.ej. gobiernos municipales, redes de OS) involucradas en estas sistematizaciones. Algunos de estos contactos también tenían las características de ser usuarios “extensivos” del GC, accediendo con una cierta regularidad a la página web del GC, recibiendo el Boletín InterCambios y participando en las conferencias electrónicas.

Esta gama de actores contactados y el conjunto de la información recogida de distintas fuentes⁹ ofrece varias perspectivas de análisis, básicamente de carácter cualitativo¹⁰, respecto al FMC y el GC, abordadas desde el siguiente eje principal de **sistematización**: ¿son las estrategias y los procesos desarrollados por el GC y el FMC adecuados para el aprendizaje social?

En cuanto a la **evaluación**, pareció más adecuado no hablar de impacto en la medida en que la naturaleza del GC como red interactiva, la envergadura de los proyectos financiados y su conclusión relativamente cercana en el tiempo, así como el tipo de sistematización y evaluación que se llevó a cabo, implicaron una cierta prudencia en las definiciones. Por este motivo se optó por un análisis de percepciones respecto a la calidad del proceso y los productos, y a la identificación de resultados y efectos¹¹.

Si bien los informes de los casos se han basado en un esquema similar, es evidente que existen diferencias entre ellos, en cuanto a énfasis en determinados temas y también en estilos y secuencia de presentación¹². Si bien se realizó un trabajo de edición, se han mantenido estas diferencias puesto que una homologación “de escritorio” hubiera significado probablemente reducir su riqueza.

Las principales tendencias encontradas se presentan de manera sintética en el Informe Principal, en un capítulo que constituye una “cápsula” dedicada específicamente a las conclusiones y recomendaciones de los estudios de caso.

Los siguientes dos cuadros resumen los casos que se estudiaron.

se realizó y al tipo de institución/OS. También se estructuraron matrices para el vaciado ordenado de la información recogida en terreno. Todos estos soportes están disponibles en los archivos del GC.

⁹ Los principales documentos consultados para los estudios de caso, disponibles en los archivos del Grupo Chorlaví, son los siguientes: i) propuestas de las instituciones al FMC/GC; ii) informes finales; iii) síntesis finales publicadas; iv) reportes de la coordinación en relación con el seguimiento a cada concurso; v) reportes y evaluaciones de las conferencias electrónicas efectuadas. También se tuvo acceso a los materiales producidos eventualmente por cada institución para difundir los resultados de la sistematización (cartillas, vídeos, publicaciones, entre otros). En algunos casos se consultó los soportes que evidencian los resultados y efectos obtenidos (p.ej. un nuevo proyecto de desarrollo, un plan municipal, una normativa nacional, entre otros).

¹⁰ La opción de una aproximación cualitativa en los estudios de caso fue planteada desde el comienzo por el Consejo del GC en base a dos constataciones: i) el GC contaba con abundante información cuantitativa, recogida y sistematizada anualmente, la misma que sería ulteriormente actualizada y estructurada en el marco de este trabajo; ii) la naturaleza de la Red y sus posibilidades reales de incidencia en terreno.

¹¹ Para un mayor detalle acerca de las definiciones adoptadas así como de una reseña de los principales resultados y efectos encontrados, ver el Anexo A.4.

¹² En general, la secuencia trabajada fue: introducción; situación inicial; proceso de desarrollo de la sistematización de experiencias; situación actual (cambios y aprendizajes; aplicación de las conclusiones y recomendaciones temáticas); conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones.

**Cuadro 1
Estudios de caso en profundidad**

	Título de la sistematización	Institución coordinadora	Concurso y año
BOLIVIA			
1	¿Capital social o caja de Pandora? Contestación y deformación de la acción colectiva en comunidades y organizaciones económicas campesinas de cara a la mercantilización de la quinua	Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola (CICDA)	Acción colectiva y mejoras en las condiciones de vida de la población rural (AC) 2001
2	Aprendizaje social en comunidades campesinas, gobierno municipal y universidad en la gestión sostenible del territorio: caso de la Cuenca Sisaqueña, Municipio Tacopaya, Departamento Cochabamba	Centro de Excelencia en Agroecología y Revalorización de los Saberes Locales (AGRUCO)	Desarrollo territorial rural (DTR) 2002
3	Experiencias de trabajo integral en tres programas (Áreas) de Desarrollo Territorial (ADTs) de Ayuda en Acción: Santa Elena en Ecuador, Nueva Bambamarca en Perú y Licoma en Bolivia	Ayuda en Acción (AeA)	DTR 2002
CHILE			
4	Espacios locales de educación ambiental y su impacto en la activación comunitaria: el caso de la Central Lo Vicuña	Departamento de Acción Social (DAS) del Obispado de San Felipe de Aconcagua	AC 2001
5	La gobernanza ambiental en manos de la gente: sistematización de 10 años de experiencia del Programa de Pequeños Subsidios/GEF en Chile	Sur Profesionales	Gobernanza ambiental descentralizada (GAD) 2003
6	La experiencia de uso y manejo de recursos naturales de cuatro organizaciones contrapartes de FOS Chile para el fortalecimiento de la gobernanza ambiental	FOS Chile	GAD 2003
NICARAGUA			
7	Estrategias para mejorar las condiciones de vida en el medio rural de las Segovias en Nicaragua	Instituto Mujer y Cultura (IMC)	AC 2001
8	Propuesta para la sistematización de dos acciones de pagos por servicios ambientales (PSA) en los municipios de San Pedro del Norte y Río Blanco de Nicaragua	FUNDENIC SOS PASOLAC	DTR 2002

Cuadro 2
Estudios de caso complementarios

	Título de la sistematización	Institución coordinadora	Concurso y año
ARGENTINA			
1	Construcción y evaluación de un índice de desertificación en poblaciones rurales del Chaco Árido	Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Nacional de Córdoba (FCA-UNC) Secretaría de Recursos Naturales y Desarrollo Sustentable de la Nación (SRN y DSN)	Seguimiento y evaluación del manejo de recursos naturales 1999
HONDURAS			
2	Sistematización del proyecto "Asistencia a la Forestería Comunitaria" (AFOCO)	Unidad de Monitoreo y Evaluación de la Carrera de Desarrollo Socioeconómico de la Universidad Agrícola Panamericana – El Zamorano	GAD 2003
PERÚ			
3	Planificación concertada local: una estrategia de acción colectiva para el manejo de los recursos naturales, la lucha contra la pobreza y el desarrollo rural sostenible en los Andes – el caso de la Reserva Paisajística Nor Yauyos – Cochabamba- Perú	Centro de Investigación, Documentación, Educación, Asesoría y Servicios (IDEAS)	AC 2001
4	Fortalecimiento de las capacidades, concertación y desarrollo territorial en Cajamarca. Experiencias de las intervenciones del EDAC-CIED en el desarrollo territorial en Cajamarca: 1998-2002.	Centro de Investigación, Educación y Desarrollo (CIED)	DTR 2002
5	Gobernanza ambiental y territorial en comunidades afectadas por la explotación minera: la experiencia de las comunidades campesinas de la Provincia de Espinar	Asociación KURAKA	GAD 2003
6	Gobernanza en el acceso de la actividad minera a los recursos naturales locales: el caso de Tambogrande	Grupo de Investigaciones Económicas – ECO	GAD 2003

2. Estudios de caso en profundidad

2.1. Estudio de caso BOLIVIA¹³

Introducción

El estudio de caso de Bolivia incluyó las tres experiencias que ganaron los concursos del FMC en 2001 y en 2002, de acuerdo al siguiente cuadro:

	Título de la sistematización	Institución coordinadora	Concurso y año
1	¿Capital social o caja de Pandora? Contestación y deformación de la acción colectiva en comunidades y organizaciones económicas campesinas de cara a la mercantilización de la quinua	Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola (CICDA)	AC 2001
2	Aprendizaje social en comunidades campesinas, gobierno municipal y universidad en la gestión sostenible del territorio: caso de la Cuenca Sisaqueña , Municipio Tacopaya, Departamento Cochabamba	Centro de Excelencia en Agroecología y Revalorización de los Saberes Locales (AGRUCO)	DTR 2002
3	Experiencias de trabajo integral en tres programas (Áreas) de Desarrollo Territorial (ADTs) de Ayuda en Acción: Santa Elena en Ecuador; Nueva Bambamarca en Perú y Licoma en Bolivia	Ayuda en Acción (AeA)	DTR 2002

Se realizaron entrevistas en profundidad a cuatro personas que coordinaron y ejecutaron los proyectos ganadores del FMC (funcionarios institucionales y consultores contratados). Sucesivamente se entrevistó y también se desarrolló un taller con miembros de organizaciones sociales (OS) involucradas en estas sistematizaciones¹⁴. Como una forma de complementar el acercamiento al caso boliviano se entrevistó también personas que reunían las características de un tipo de usuario “extensivo” del GC.

Situación inicial

Los tres ganadores muestran un diverso perfil: i) una ONG internacional que, entre otros aspectos, impulsa una línea de investigación, sistematización y divulgación de

¹³ Consultora: Claudia Ranaboldo.

¹⁴ No se pudo trabajar con comunidades campesinas relacionadas con el caso de AGRUCO por varios problemas ligados a paros de transporte en Cochabamba y la necesidad de tomar más tiempo de lo previsto en este estudio para organizar el trabajo de campo y movilizarse a la zona. Sin embargo, en el caso de AGRUCO se contaba con una anterior visita de la consultora realizada a mitad de la ejecución del proyecto de sistematización (informe del 15 de septiembre de 2003). Así fue posible una mirada en dos tiempos.

experiencias (CICDA); ii) una agencia de cooperación española (AeA) que hasta el 2003 implementaba directamente proyectos en terreno y que luego de esa fecha contrata entidades ejecutoras nacionales; y iii) un centro universitario de investigación y promoción, AGRUCO, ligado a la Universidad Mayor de San Andrés (UMSS) de Cochabamba, con amplia experiencia en acciones de desarrollo basadas en saberes, prácticas y tecnologías andinas.

También las áreas donde se realizaron las sistematizaciones presentan diferencias: i) en el caso de CICDA se trató de zonas productoras de quinua en el altiplano sur, en los departamentos de Potosí y Oruro; ii) AeA hizo referencia a 3 Áreas de Desarrollo Territorial (ADTs) en Bolivia, Ecuador y Perú, países que participaron en la sistematización, siendo la zona boliviana¹⁵ calificada de valle interandino del Departamento de La Paz, aislado, sin buenos caminos, con altos índices de migración, bajos indicadores de desarrollo humano y elevados porcentajes de pobreza; y iii) una cuenca del valle de Cochabamba con variaciones en términos económicos, sociales y de orígenes organizativos, entre zonas bajas y altas.

Las OS involucradas tienen las siguientes características: i) en el caso de CICDA, aún cuando los productores de quinua eran campesinos comuneros, el foco de la sistematización fue la organización matriz, la Asociación Nacional de Productores de Quinua (ANAPQUI) y, en particular, sus niveles directivos regionales y nacionales que, a su vez, integran la principal coordinadora de organizaciones económicas campesinas (OECAs) que es la Coordinadora Integradora de Organizaciones Económicas Campesinas (CIOEC)¹⁶; ii) AeA actuaba en comunidades campesinas, y por tanto con los distintos niveles del sindicato agrario que representan, desde el 1952, la principal forma organizativa rural en Bolivia; sin embargo, la institución impulsó la conformación de nuevos grupos organizativos (jóvenes, mujeres, productores) y empresas campesinas similares a las OECAs; y iii) AGRUCO trabajó con comunidades campesinas.

El siguiente cuadro muestra la situación de los ganadores del FMC en Bolivia, desde el punto de vista de la institución coordinadora, las OS involucradas directa o indirectamente, el tipo de actores sociales y el tipo de área.

Institución coordinadora¹⁷	Organizaciones sociales involucradas (directa e indirectamente)	Actores sociales	Área
CICDA, ONG internacional	<ul style="list-style-type: none"> • ANAPQUI • CIOEC • Comunidades campesinas 	<ul style="list-style-type: none"> • Productores de quinua 	Altiplano Sur, Departamento de Potosí y Oruro
AeA, Agencia	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidades campesinas 	<ul style="list-style-type: none"> • Campesinos comuneros 	Valle interandino, Departamento de

¹⁵ Si bien en este informe se caracteriza la zona boliviana, también se encontrarán referencias al conjunto del proceso de sistematización que involucró a los otros dos países.

¹⁶ Ver: www.cioecbolivia.org

¹⁷ Para mayores detalles sobre las instituciones: www.cicda.org; www.ayudaenaccion.org; www.agruco.org

española de cooperación	<ul style="list-style-type: none"> • Central, Subcentral y Sindicatos Agrarios • Productores Agroecológicos Subtrópico Yungas de Bolivia PASYBOL S.r.l (PASYBOL), empresa campesina • Grupos Jóvenes Protagonistas • Grupos Warmis Valientes 	<p>(hombres, mujeres y jóvenes)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productores agropecuarios especializados • Estudiantes de colegio • Mujeres educadoras 	La Paz
AGRUCO, Centro de la universidad	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidades campesinas de zona alta • Comunidades campesinas de zona baja 	<ul style="list-style-type: none"> • Campesinos comuneros (hombres, mujeres y jóvenes) 	Cuenca Sisaqueña, Municipio Tacopaya, Departamento Cochabamba

En dos casos (CICDA y AGRUCO) se tenía mucha experiencia en investigación y sistematización como principales líneas de trabajo institucional. CICDA publicaba una revista, RURALTER especializada en artículos de carácter rural. AGRUCO desarrollaba investigación-acción en relación con la economía campesina, con un explícito compromiso de involucramiento de los investigadores en las comunidades donde los mismos vivían por largos períodos, compartiendo labores agrícolas y apoyando con asistencia técnica. AeA desarrollaba sobre todo investigación temática, en un comienzo más vinculada a tesis de grado de carácter agronómico-productivo de corte tradicional; sin embargo, no tenía hasta el 2001 ninguna experiencia en sistematización. Las tres realizaban autoevaluaciones y evaluaciones de rutina, éstas últimas encargadas por sus propios financiadores, normalmente cada tres años,

Las principales diferencias que encontraron con la sistematización a llevarse a cabo en el marco del FMC, se pueden detectar claramente en AeA y en AGRUCO, y no en CICDA¹⁸. El caso de AeA es interesante al respecto, puesto que paulatinamente la sistematización se convirtió en un componente sustancial de la planificación, seguimiento y evaluación institucional, enfocados desde el aprendizaje y la gestión del conocimiento. En el 2001 se contrató la asesoría de una ONG boliviana especializada en educación para construir el enfoque y la metodología de la sistematización. En este contexto, el FMC constituyó “*un incentivo neto*” puesto que ofreció la oportunidad de hacer una primera práctica compartida entre tres oficinas de AeA en tres países; y también porque les permitió profundizar acerca de un modelo de desarrollo, la ADT, en el marco del DTR.

¹⁸ Lo anterior básicamente por dos motivos. La coordinadora oficial del proyecto de CICDA con el FMC fue una cooperante francesa que ya no vive en el país, la institución había cambiado de director y él mismo estaba de viaje durante la realización del estudio de caso, por tanto no fue posible recoger información institucional directa. Por otro lado, como se verá más adelante, el consultor contratado decidió más bien “*utilizar su propia metodología dando continuidad a un proceso de sistematización que ya había empezado siendo cooperante de ANAPQUI*”. Consecuentemente no hay posibilidad real de comparación entre un “antes” y un “después” del FMC.

AGRUCO señala que no se encontraron grandes diferencias ni elementos novedosos en el enfoque y en la metodología de sistematización propuestos por el FMC. El hecho que el proceso tuviera que ser participativo, era ya una práctica desarrollada previamente por la institución. En este contexto, la principal diferencia fue más bien a nivel conceptual, en el sentido de ampliar su visión relativa al enfoque territorial y la articulación con los mercados. Aquello no implicó, sin embargo, *“hacer una copia exacta de lo planteado por Berdegué y Schejtman, sino identificar sus propias variantes y peculiaridades, por ejemplo, como las de articular el DTR con el aprendizaje social, tema que ya veníamos trabajando en AGRUCO hace algunos años”*.

A raíz de lo anterior se puede afirmar que el FMC ofreció a AGRUCO y AeA oportunidades muy apreciadas, entendidas, desde el comienzo, como parte de procesos de aprendizaje social, de naturaleza distinta, pero vinculadas al DTR. En el tercer caso (CICDA), nos enfrentamos desde el comienzo más como una experiencia desarrollada *ad hoc*, constante que aparecerá a lo largo del informe.

En relación con las OS, se encontró también una situación con varios matices. ANAPQUI tiene más de dos décadas de vida y una estructura que intenta combinar una visión empresarial con la de una organización social de tercer piso, situación típica de muchas de las OECAs de Bolivia. Hasta 1999 accedieron a recursos sustantivos provenientes de la cooperación internacional mientras desde el 2002 ya no contarían con los mismos. *“Empezamos la autogestión económica y todo lo que se hace es vía los ingresos de las ventas de la quinua... En el futuro quisiéramos contratar a un gerente social que se ocupe también de investigación y sistematización, queremos hacer nuestros estudios porque tenemos la prueba científica de que los de afuera no sirven”*. ANAPQUI fue bastante estudiada, se recuerdan por los menos tres investigaciones/sistematizaciones desarrolladas por agencias internacionales y por las redes a las que la organización pertenece (la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia-AOPEB y el CIOEC), y por el Taller de Historia Oral Andina (THOA). En el caso del proyecto financiado por el FMC, ANAPQUI afirma no haber tenido ninguna relación anterior con CICDA, *“sólo tuvimos una reunión con la directora que me pidió datos y precios...”* y no tenían conocimiento del GC y los concursos. Conocían *“algo”* al consultor porque estuvo *“un tiempo como cooperante en ANAPQUI”*. Consideran que esta sistematización les sirvió aún menos que las anteriores.

CIOEC se define a sí misma como una coordinadora de integración que realiza sobre todo trabajo de representación e incidencia política a favor de las OECAs de Bolivia, entre las cuales se encuentra ANAPQUI. Considera que no ha sido y no es su tarea involucrarse directamente en las sistematizaciones, pero quiere hacer un mayor seguimiento a las que realizan sus afiliadas para conocer y discutir los resultados, en función de su utilidad para la organización.

En el caso de las OS contraparte de AeA, no reconocen de manera explícita que se hubieran realizado sistematizaciones anteriores. Sin embargo, es evidente que existían procesos de reflexión propios que, no por no ser escritos y formales, tuvieron menos importancia para ellas. No se puede establecer, por lo que veremos más adelante, un

corte entre la sistematización apoyada por el AeA/FMC y estos procesos anteriores, pero es importante reconocer y visibilizar su existencia. Es muy posible que ésta sea la misma situación de las comunidades campesinas que trabajaron con AGRUCO, quizás en mayor medida en la zona baja donde hubo una mayor participación en los dos proyectos¹⁹ que el Centro sistematizó.

El proceso de desarrollo de la sistematización de experiencias

Mecanismos y herramientas

Las instituciones se enteraron del concurso vías las redes institucionales a las que pertenecen y a través del Internet.

El concurso es un mecanismo reconocido como muy adecuado y transparente para la presentación y selección de los casos a sistematizarse. Esta opinión no es vertida sólo por los ganadores sino también por los que hasta ahora no fueron seleccionados o no se presentaron. En 2 casos (CICDA y AGRUCO) no hubo problemas para la formulación del proyecto y en un caso (AeA) el mismo diseño de la propuesta constituyó un aprendizaje puesto que no sabían cómo hacer una sistematización y además no habían tenido experiencia previa en este tipo de concurso, en la medida en que más bien se postulaban a licitaciones para inversiones e infraestructuras.

Ninguna de las OS involucradas supo del concurso a excepción de CIOEC que está convencida de que se *“trata de un buen instrumento de participación, canalización de fondos y generación de conocimientos más democráticos”*.

En cuanto a la idea de la sistematización, en dos casos (AGRUCO, AeA) proviene de las instituciones, y en uno se combinó una motivación personal con una institucional (CICDA). AGRUCO estaba interesado en mirar una experiencia reciente ligada a la ejecución de dos proyectos con buenos resultados en términos de eficiencia, tratando de articularlos al aprendizaje social. En AeA coincidieron 3 motivaciones: i) un interés metodológico de la oficina de España que quería incorporar más acciones de sistematización; ii) un interés temático conceptual sobre todo de la oficina de Bolivia respecto a la validación de un modelo de desarrollo (ADT); y iii) un interés regional de las 3 oficinas de Bolivia, Ecuador y Perú por analizar comparativamente sus experiencias.

En el caso de CICDA, el consultor expresó que enfocó la sistematización para evidenciar *“la falta de democracia interna y la manipulación”* que habrían caracterizado las relaciones entre técnicos y dirigentes, y entre éstos últimos y los productores de base. Por otro lado, CICDA estaba interesada en un mayor conocimiento de la organización puesto que planeaba desarrollar un proyecto en la zona directamente con los productores de quinua. De hecho, el primer problema manifestado tanto por ANAPQUI como por CIOEC fue la falta de consulta respecto a la propuesta de la sistematización. Este caso nos muestra una arista problemática que está ligada a la

¹⁹ Proyecto de Manejo de la Cuenca Microcuenca Sisaqueña (PMMS) y el Proyecto Soles centrado en el aprendizaje social.

consulta, consentimiento y aval de las OS hacia las ONGs y otras instituciones que quieran sistematizar la experiencia de sujetos sociales colectivos, los mismos que no pueden volverse simplemente un “objeto de estudio”. Tanto para ANAPQUI como para CIOEC, los criterios de entrada deben estar muy claros y ser parte del conjunto de documentos solicitados por el GC (como, por ejemplo, una carta respaldatoria de las OS que serán involucradas).

Se manifiesta un consenso entre AeA y AGRUCO respecto al hecho de que la reunión inicial fue un momento clave, entre los más motivadores de todo el proceso. Esa ocasión sirvió para: i) definir el marco conceptual y los ejes de la sistematización orientados por las preguntas comunes; ii) llegar a una cierta homogeneización entre lo que entendía Rimisp y lo que entendían los ganadores respecto a la sistematización; iii) revisar críticamente todas las propuestas; iv) conocer los aspectos administrativos para manejar los recursos del FMC; y v) acordar tamaño y formato del informe final a presentarse. El consultor de CICDA no participó directamente en la reunión de Cochabamba puesto que lo hizo la coordinadora de la institución. Sin embargo, al recibir el material del evento, *“me dio la impresión de ser tremendamente metodológico con preguntas/formatos/cuadritos...Las sistematizaciones son más específicas, no pueden ser encajadas dentro de unas cuantas preguntas formales. Me sirvió poco, usé mi propia metodología”*.

Todos, sin embargo, plantearon que haría falta una reunión final, *“para compartir las experiencias en vivo y directo... para evaluar los resultados. No recibimos mucha retroalimentación al enviar el informe final. Tuvimos la percepción de que el proceso no concluyera adecuadamente, de manera colectiva”* (AeA). *“Sería muy necesaria una reunión final para compartir los resultados entre todos, más allá de la evaluación que hizo Rimisp de cada informe. Una cosa es el debate y otra es que se lea”* (AGRUCO). También en el caso del consultor de CICDA, si bien se reconoce que hubo control de calidad en la medida en que al comienzo Rimisp le hizo muchas observaciones a su informe preliminar *“que era de mala calidad”*, arguye que una reunión final sería de utilidad.

Respecto a la conferencia electrónica, no se identificó un gran entusiasmo, aunque los involucrados directamente no participaron o lo hicieron de manera marginal, ni delegaron a otras personas de la institución para hacerlo. Se asumió que eran los coordinadores/consultores que debían hacer seguimiento a la conferencia electrónica y no hubo una socialización institucional para que otros colegas se fueran enterando. Éste es un aspecto que llama la atención al evidenciar que un paso esencial del ciclo de aprendizaje del FMC no encontraría mucha respuesta. Aún sin haber participado, hay opiniones críticas en relación con las conferencias electrónicas: i) una permanente conexión implica mucho tiempo y dedicación que son recursos incompatibles en una rutina de oficina; ii) el contacto electrónico es más frío y distante que el contacto humano; iii) por el tipo, la secuencia y el ritmo de las intervenciones, no siempre se crea una interlocución fluida con un claro hilo conductor; iv) escasa costumbre a leer y comentar; v) niveles muy distintos de aportes que a menudo tienden a ser muy conocidos o muy micro. No se reflexiona acerca de la diferencia de costos entre

eventos presenciales y conferencias electrónicas, ni se hace referencia al hecho de que, al no ser consideradas “obligatorias” las conferencias, se las tomó como una tarea que era prescindible, mostrando que su compromiso institucional y personal acababa con la entrega del informe.

Ninguna de las OS involucradas participó en la reunión presencial, en la definición de las preguntas ni en las conferencias electrónicas. Hay señales que muestran que esta situación podría modificarse en el futuro a partir de ciertas capacidades que se están desarrollando, sobre todo entre las OECAs. Por ejemplo, en el caso del CIOEC, se están implementando puntos de conexión electrónica con sus afiliadas a nivel de ciudades capitales y ciudades intermedias. Paulatinamente se está creando una cierta costumbre entre los directivos y algunos productores a conectarse a Internet, usar el correo electrónico y se tienen evidencias de una mayor reactividad sobre todo respecto a becas, licitaciones, concursos e información de carácter técnico. Se opina que sería posible involucrar a productores y actores locales a través de foros electrónicos que: i) presenten un número reducido de preguntas muy concretas; ii) pongan en línea pocos documentos de base, cortos, simples y basados en experiencias concretas; iii) dispongan de una moderación proactiva y ágil que sepa estimular a los participantes de una manera atractiva.

En cuanto a la publicación final, sólo AGRUCO “*se siente fielmente reflejado*” aunque plantea *que el resultado final podría parecerse más a un libro y se deberían difundir más copias, sólo recibimos unas tres o cuatro*”. AeA coincide con la necesidad de una publicación y un mayor tiraje, añadiendo, sin embargo, que “*nos queda un sabor a poco, a chico, se diluye excesivamente el trabajo por la síntesis... uno trata de buscarse y no se encuentra, no hay un explícito reconocimiento a las experiencias*”. Este problema de “fácil reconocimiento” sería uno de los motivos que hace que un documento de esta naturaleza no sea adecuado para una divulgación local, y menos con las OS. El consultor de CICDA “*no había leído detenidamente el resumen*” pero creía que era mejor lograr un texto más completo y además que era necesario aclarar el asunto de la autoría puesto que consideraba incorrecto que sólo dos personas firmaran el texto cuando se trataba de un producto que involucraba a todos los ganadores del concurso.

Las OS, en ningún caso accedieron al documento final de síntesis, por tanto no pueden opinar al respecto.

Participación

Los procesos de participación en la sistematización²⁰ muestran tendencias y matices distintos.

El caso más crítico fue, sin duda, el de CICDA. Los involucrados de manera directa (ANAPQUI, por ser “objeto” de la sistematización) y de manera indirecta (CIOEC, por

²⁰ Se enfatiza que lo que se está indagando no son los procesos de participación en las experiencias mismas de desarrollo, sino en la sistematización.

ser la organización matriz) explican que no hubo participación alguna a lo largo de todo el proceso. *“ANAPQUI no participó. Es posible que algún productor o directivo local haya dado su propia información pero participar no participamos, nos sacaron información”. “El informe no se validó antes de salir a luz pública. No hubo opción a retroalimentar al consultor desde el propio ANAPQUI... Aunque ninguna organización social es una taza de leche, no hay derecho a sacar algo que no se haya discutido antes”.*

El mismo consultor señala que *“la participación de los productores fue relativa al usar una metodología flexible. No hice ni talleres ni grupos focales, usé un acercamiento basado en la confianza porque el argumento era delicado y no salían así nomás las informaciones... Es muy difícil realizar una sistematización participativa... Hay que tener cuidado con la validación: puede ser un arma para cambiar los resultados o no utilizarlos si la organización social no está de acuerdo. Al comienzo se pensó hacer unos talleres regionales con los socios de base, pero luego no se pudo por la posición de los dirigentes de ANAPQUI”.*

Ni siquiera hay certeza si el informe final del consultor fue entregado oficialmente o no a ANAPQUI, puesto que las opiniones divergen al respecto. El problema trascendió las “fronteras” nacionales, llegando a la Universidad de Wageningen donde el consultor está cursando su doctorado. *“Los dirigentes de ANAPQUI me acusaron que mi documento no tenía legitimidad académica ni se los había consultado para publicarlo en la web pero yo no sabía que lo habían publicado y efectivamente no había consultado con ellos al respecto... Éticamente se me podía recriminar de no haber sido democrático en la consulta con los dirigentes, pero les envié el documento proponiendo los talleres de difusión y me rechazaron. Pero también éticamente no hacer salir a la luz la corrupción de más de 17 años de la organización era reprochable, los donantes sabían, pero no quisieron verlo por mucho tiempo, había que hacer reventar el absceso”²¹.*

Al haber presentado las distintas opiniones, lo que corresponde en este informe no es tomar partido por una u otra posición, y menos emitir juicios sobre la OS. Lo que sí corresponde es utilizar este caso como un emblema de lo que “no se debe hacer” en un proceso de sistematización considerado parte de un ciclo de aprendizaje. Reconociendo que se trata de problemas locales que no tienen que ver con el FMC/GC, habría que redoblar las medidas de “seguridad” que, desde Rimisp, minimicen las posibilidades de caer en casos de esta naturaleza.

AeA y AGRUCO manifiestan que hubo participación en la implementación del proyecto de sistematización, a través de: i) entrevistas a informantes clave; ii) encuestas en una muestra seleccionada de áreas, organizaciones y personas; iii) realización de talleres con grupos focales; y iv) organización de eventos de análisis y validación de la información recibida. Se buscaron medios diferentes para desarrollar una interlocución

²¹ Llama por lo menos la atención la toma de posición de acusación, casi en nombre de lo que se consideraría, a nivel personal, “el bien y el mal”. ¿A título de qué? ¿Con qué autoridad? No hay que perder de vista que el GC apoya sistematizaciones de carácter participativo y no evaluaciones externas.

basada en la confianza, enfatizando que no se trataba de una evaluación. AeA reconoce que esta experiencia fue más participativa que las que se solían hacer antes con investigaciones temáticas y evaluaciones. AGRUCO subraya que pudieron realizar la sistematización, cuando ya los dos proyectos habían acabado, sólo a partir de las relaciones de amistad que habían creado anteriormente.

Al conversar con las OS referentes de AeA se logró identificar que cada una de ellas, en su propio estilo y con diversas capacidades, realiza sus propios análisis ligados al funcionamiento de sus organizaciones y al futuro de las mismas, como un factor ligado al desarrollo de las iniciativas familiares y colectivas. La organización hace parte de sus estrategias de vida, es su capital social más importante. Las que estuvieron más enteradas acerca de la sistematización fueron la Central Agraria y PASYBOL, instancias campesinas de mayor trayectoria en el tiempo (sobre todo la primera) con estructuras orgánicas e integradas, por lo menos a nivel directivo, por varones adultos y mayores. En estos casos se logró diferenciar algo de las distintas etapas de sistematización planteadas por AeA, como la elaboración de la guía metodológica, el levantamiento de la información, el análisis y elaboración de resultados. Las organizaciones de jóvenes y mujeres, grupos de interés definidos por género y generación cuya creación fue impulsada por AeA, no estaban muy enteradas de la sistematización ni estaban seguras si algunos de sus representantes había participado en ella. Sin embargo, hay que señalar que no necesariamente las personas que fueron entrevistadas fueron las más conocedoras de todo el proceso puesto que ya pasaron 3 años, cambiaron las directivas y muchos de los integrantes de base que participaron, actualmente ni siquiera viven en la comunidad.

En este caso, las principales tendencias que se encontraron y que tienen relación con la participación de OS en un proceso de sistematización son:

- a) Para la Central Agraria, que es una instancia campesina más política, un proceso de sistematización es parte de un desarrollo con mayor autonomía. *“Haciendo este análisis con la organización uno puede saber a dónde quiere llegar... esto es muy bueno para nosotros mismos, en el sindicato tenemos que pasar de ser gente de combate a ser gente campesina que esté en la Alcaldía, dando soluciones”.*
- b) Para PASYBOL la proyección es más técnica y económica ligada al futuro de la empresa. *“Nos preguntamos si teníamos suficiente producción para exportar y cuáles productos... Analizamos si los productores estaban satisfechos con la organización, o no... Vimos dónde nos sentimos orgullosos y dónde tenemos limitaciones...”.* *“Otras organizaciones, apoyadas antes por AeA, habían fracasado y ahora nuestra empresa tiene una gran responsabilidad...”*²²
- c) La organización de los jóvenes está marcada por los cambios propios de los chicos que salen del colegio y que posiblemente van dejando los grupos al crecer, pero destaca su interés por crear una organización que supere esos límites de edad y se ocupe tanto de derechos humanos incluyentes de niños y mujeres también, como

²² El fracaso y la desaparición de otras organizaciones de productores, así como su fusión en PASYBOL, no quedaba muy clara en la sistematización mientras fue un elemento señalado de manera contundente por los representantes de las OS, enfatizando además los motivos que habían provocado aquello.

de alternativas en términos de fuentes de empleo. *“No tenía tanto conocimiento de la sistematización pero sí quiero contarles que tenemos nuestros congresos y encuentros, hacemos nuestros análisis FODA y hemos decidido montar una empresa de títeres”.*

- d) Los grupos de mujeres parecen enfrentar más tensiones e inseguridades. Sin embargo, tanto varones como mujeres reconocen que hay avances *“en la equidad de género”*, que se reflejan en un número mayor de mujeres alfabetizadas y presentes en los cargos directivos de las comunidades. No obstante, es evidente que estos grupos son aún débiles y muy dependientes de la institución, debatiéndose internamente entre ser instancias de representación sindical femenina, centros de alfabetización o unidades productivas colectivas. *“Hay que pensar que nuestra organización está integrada por muchas mujeres que no saben leer y escribir, o que apenas están alfabetizadas. Toda esta experiencia de sistematización no se ha entendido tanto entre las mujeres, no estamos bien organizadas, estamos estacionarias... Se necesita apoyo siempre de las instituciones”.*

AGRUCO encuentra que la participación fue similar a la de sus precedentes experiencias aún cuando reconoce que: i) la participación fue mayor en las comunidades de la zona baja donde había habido, coincidentemente, más interés y resultados en la ejecución de los dos proyectos que se sistematizaron; ii) podrían haber impulsado más la participación de la zona alta para tener una visión más completa y articulada de la cuenca, pero esto hubiera significado más tiempo y recursos de los que se tenían; iii) no alcanzaron a diferenciar si los que participaron provenían de estratos “más pudientes” o “menos pudientes” en las comunidades campesinas, pero estimularon activamente la presencia de mujeres y jóvenes.

Estas situaciones diferentes muestran la importancia de hilar más fino, discutiendo explícita y claramente a qué nos referimos con “participación” de OS a lo largo de un proceso de sistematización, puesto que parecen entenderse cuestiones distintas, a veces reduciendo los actores locales a “informantes clave”; qué se busca con la participación y en qué medida tiene que ver sobre todo con la devolución, discusión y uso de los resultados de la sistematización, más que con un involucramiento en todas las etapas; y finalmente, la necesidad de considerar de manera realista cuáles podrían ser los diversos niveles de participación dependiendo del tipo de OS de referencia local, habida cuenta de los procesos cortos y los recursos acotados de los proyectos del FMC.

Resultados / beneficios²³

En el caso de CICDA, los principales beneficios se orientaron hacia el consultor en función de su labor profesional y como estudiante de doctorado, y la institución que aparentemente recogió elementos útiles para el diseño y la implementación del

²³ Se entendió por resultados aquellos beneficios concretos de la sistematización que se manifestaron a lo largo del proceso y al momento de su conclusión. En la siguiente sección (Situación actual), más bien se trata de identificar efectos/impactos (en términos de cambios, aprendizajes adquiridos y utilizados, aplicaciones de las conclusiones y recomendaciones temáticas) que se mantienen aún, por lo menos parcialmente.

proyecto que ejecutaron luego con recursos de la Unión Europea. Los donantes se interesaron en el documento porque varios apoyaban a las OECAs *“aunque algunos me malentendieron y pensaron que ya no había que financiarlas”*, constituyéndose éste en otro motivo de conflicto con ANAPQUI y CIOEC. Más allá de ese círculo, para el consultor se trata de beneficios al condicional. *“Las organizaciones regionales y los socios de base de ANAPQUI hubieran podido beneficiarse de una visión crítica si hubieran podido acceder al documento”*. *“Habría algunos directivos más jóvenes que compartirían el análisis de los problemas, pero les es difícil aceptar abiertamente la crítica”*.

Por su parte, las dos OS afirman que de ese estudio *“no se rescató nada, sólo causó malestar, impidiendo que también las cosas buenas que tenía y algunas críticas pudieran ser reflexionadas internamente”*. *“El producto hubiera encajado bien si se hubiera hecho de otra manera... No lo hemos utilizado ni lo tenemos en biblioteca, a nivel personal algunos lo hemos leído pero la organización lo rechaza”*.

En AeA, los beneficios identificados están relacionados con una estrategia de comunicación que, en sus palabras, superó ampliamente la que se había pensado en un comienzo, de acuerdo a los siguientes tres niveles:

- a) Primer nivel (comunidades campesinas e informantes clave). El principal beneficio es que, con la devolución de la información, la gente que participó se reconozca, vaya reflexionando sobre los cambios y las proyecciones posibles a futuro.
- b) Segundo nivel (múltiples agentes de desarrollo). AeA ha recibido unas 250 solicitudes para que se envíe la sistematización. El beneficio sería que estas entidades se puedan enterar de experiencias concretas que han sido conceptualizadas bajo el enfoque de ADT/DTR.
- c) Tercer nivel (AeA). Los beneficios serían: i) fortalecimiento del modelo de ADT en la institución; ii) inclusión de la sistematización como parte de un proceso continuo de aprendizaje y gestión del conocimiento; iii) obtención de la información necesaria para constituir una línea de base útil para la evaluación trienal; iv) el involucramiento del postgrado de la UMSA para formar técnicos de las entidades ejecutoras de AeA en Bolivia (ONGs) en el enfoque de DTR; v) el establecimiento de un “sello” de AeA caracterizado por su enfoque en ADT y difusión del mismo, en eventos nacionales e internacionales.

En el caso de AGRUCO los principales resultados se identificaron a nivel de la institución (profundización de la relación entre DTR y aprendizaje social). Además esta experiencia fue utilizada por parte del coordinador del proyecto para desarrollar su tesis doctorado en el CIDES/UMSA de La Paz, manteniéndose él como investigador asociado del Centro y replicando la experiencia de Tacopaya en otras áreas. Otros beneficios visibles fueron para los docentes y estudiantes de la UMSS que contaron con un material de experiencias empíricas documentadas. Asimismo, se produjeron las bases para la formulación del Programa Municipal de Conservación de Suelos y Agroforestería de Tacopaya (PMCSAT). A nivel de comunidades campesinas se tendió

a confundir los beneficios de la sistematización con los beneficios de los proyectos ejecutados con el apoyo de AGRUCO.

En AeA y AGRUCO la posibilidad de identificar con bastante claridad los beneficios de la sistematización está ligada a la difusión de sus resultados, con diversos soportes. AeA señala hasta 4 productos: i) la “revista” del Rimisp, cuyo uso se limitó a las oficinas de AeA por las pocas copias a las que tuvieron acceso; ii) la síntesis comparativa de los 3 países que está siendo difundida por Internet hacia un conjunto importante de entidades externas de desarrollo; iii) una síntesis por país que ya fue distribuida a nivel local, sobre todo a las autoridades de las OS y algunos informantes clave; y iv) en fase de publicación, el documento completo de Bolivia (80 páginas) que será posteriormente difundido en un nivel mucho más amplio. AGRUCO innovó respecto a la propuesta inicial, puesto que produjo un vídeo que fue difundido en algunas de las comunidades que participaron en la sistematización, mostrando cómo ésta había recuperado su experiencia en la conservación de suelos y la producción de hortalizas.

Situación actual

Cambios y aprendizajes

En general, se manifiesta que los cambios y aprendizajes que se mantienen en la actualidad están relacionados con la existencia o ausencia de los beneficios anteriormente identificados. El caso de CICDA está claro en relación con la escasa apropiación y uso de los resultados. Lo único rescatable parecería ser que CIOEC advierte que esta experiencia crítica dejó dos enseñanzas que están siendo consideradas por la organización: i) la necesidad de una mayor interlocución autónoma y reflexiva de los involucrados en estos procesos desde el comienzo; y ii) la cautela respecto a la tendencia de querer buscar a toda costa éxitos y buenas prácticas. En este último sentido, el desarrollo de las OECAs no sería ni lineal ni mecánico, serían procesos y personas que van madurando y a veces retrocediendo, y hay que entender los motivos antes de poner etiquetas definitivas²⁴.

En AeA han potenciado el llamado “tercer nivel” y los cambios que visualizan actualmente a están ligados a aspectos actitudinales (tener apertura y predisposición institucional para sistematizar y aprender), conceptuales-operativos (implementar de manera versátil el modelo de ADT en AeA y en las ONGs ejecutoras) y procedimentales (se tienen responsables y presupuestos asignados para el aprendizaje y la gestión del conocimiento). Los principales aprendizajes se resumen en: *“saber conducir y desarrollar un proceso de sistematización y aprendizaje, y haber ganado confianza para la aplicación del modelo de DTR”*.

Los cambios para las OS están relacionados con la continuidad de los proyectos de desarrollo de AeA en la zona, vía el Centro de Servicios Múltiples de Tecnologías Apropriadas (SEMATA), por tanto no propiamente ligados a la sistematización. Sin

²⁴ Ésta es la misma posición expresada por otros entrevistados ligados a las OECAs. Se señaló además que la *“lectura de lo que fue exitoso desde una ONG es completamente distinta de la que haga una organización social”*.

embargo, AeA y también SEMTA señalan que se habría detectado una mayor capacidad de reflexión entre los campesinos del área, lo cual coincidiría de alguna manera con lo que expresaron las OS que se entrevistaron.

AGRUCO señala que ya no trabaja en Tacopaya, pero que: i) mantiene el enfoque de aprendizaje social que era anterior al concurso FMC y que ahora se está relacionando más con el DTR en dos nuevos proyectos en la zona de Sipe Sipe de Cochabamba; ii) ha profundizado el concepto de aprendizaje social complementando los dos niveles anteriores (efectividad de los procesos de capacitación y replicabilidad autónoma) con un tercer nivel (innovación); iii) si bien el grado de adopción de recomendaciones en el Gobierno Municipal de Tacopaya fue más lento que lo previsto, actualmente se estarían dando las condiciones que permitirían retomar la idea del Plan; y iv) la UMSS conserva su interés en aprendizaje social y DTR, y aquello se refleja en las tesis de los estudiantes. Sin embargo, AGRUCO señala que no se puede ser muy ambiciosos al pretender grandes efectos e impactos habida cuenta del tamaño de los proyectos que financia el FMC y su relativa corta ejecución en el tiempo. Respecto a la continuidad de ciertas acciones y obras en el área de Tacopaya, considera que se necesitaría realizar una evaluación *ex post* aunque cree que se están dando distintas tendencias como: i) se mantienen las obras de conservación, sobre todo allá donde los jóvenes se hicieron cargo; sin embargo, es difícil ver en un corto plazo efectos en la retención de los suelos, el sistema productivo y los ingresos puesto que aquéllos podrían madurar en unos 5 ó 6 años; ii) la producción de hortalizas parecería haber perdido fuerza y con ella la participación de las mujeres, ya que encuentran dificultades para acceder a semilla de buena calidad.

Aplicaciones de las conclusiones y recomendaciones temáticas

En el caso de CICDA hay una coincidencia entre consultor y OS: no ha habido adopción temática en ningún espacio, si no eventualmente de una manera informal que es difícil de detectar.

En el caso de AeA es interesante notar que existe una cierta coincidencia entre la institución y las OS respecto a la lectura de las aplicaciones de las conclusiones y recomendaciones temáticas. Para AeA los mayores avances se están dando a nivel del componente de desarrollo institucional del DTR y en particular respecto a: i) los niveles de confianza mutua como base de interacción entre institución y campesinos en la zona; ii) la práctica periódica y cada vez más consolidada de mecanismos de rendición pública; iii) la inclusión y la participación de sujetos antes excluidos como mujeres y jóvenes. Expresan que aún queda por desarrollarse más: i) la apropiación de la transferencia de servicios de salud y educación por parte de las entidades públicas descentralizadas; ii) la estrategia de apoyo a la conformación y fortalecimiento de los grupos y asociaciones de productores; y iii) la coordinación multisectorial e interinstitucional, puesto que están ingresando nuevos proyectos a la zona, como es el caso del Proyecto de Manejo de Recursos Naturales (PROMARENA) financiado por FIDA.

En cuanto a la transformación productiva “*ésta estaría siguiendo su propia inercia, en el marco de un compromiso de apoyo de AeA en la ADT por lo menos de 10 años*”. Parecería que la recomendación más importante que está siendo trabajada a nivel de campo es la articulación con los mercados tradicionales y de nicho como los agroecológicos, en el sentido que no se impulsaría ningún producto que no tenga estas potencialidades.

Las OS, por su parte, aún sin relacionarlos directamente con la sistematización o entender a cabalidad el concepto de ADT empleado por AeA, identifican que los cambios principales se han dado a nivel de: i) mejoramiento de viviendas; ii) fortalecimiento de la organización campesina y de los grupos locales; iii) menor grado de migración; iv) mayor claridad y transparencia en la relación con las instituciones (rendición de cuentas públicas); v) mayor inclusión de jóvenes y mujeres, cada uno con sus intereses, humanos, sociales y económicos; y vi) empresa campesina en vía de consolidación, diversificación de productos y apertura de nuevos mercados. Consecuentemente, es posible afirmar que las OS identifican cambios tanto a nivel de desarrollo institucional como de transformación productiva. Las proyecciones para el futuro apuntan igualmente a los dos niveles: i) una inversión en las nuevas generaciones en términos de educación y empleo para los jóvenes; ii) el fortalecimiento de las organizaciones locales, particularmente las de jóvenes y mujeres, y las empresas campesinas; y iii) la búsqueda diversificada de oportunidades locales de mayores ingresos.

Según AGRUCO las conclusiones y lecciones aprendidas en función del DTR habrían sido asumidas de manera parcial. Posiblemente se encuentren más avances en relación con algunos elementos de la transformación productiva que en el fortalecimiento institucional, aunque este aspecto se podría revertir con las proyecciones identificadas en el nuevo contexto municipal.

Lecciones aprendidas

En esta sección sólo se analizan las lecciones que los propios entrevistados señalaron²⁵. Se han agrupado las lecciones alrededor de dos temas clave: i) el ciclo de aprendizaje; y ii) el Grupo Chorlaví y su valor agregado como una red interactiva.

Ciclo de aprendizaje

En el caso de CICDA, por las características de la participación parcial y *sui generis* en el proceso, no se identifica propiamente un ciclo de aprendizaje sino que sólo se hace referencia a la calidad de los investigadores del Rimisp que debería permitir en el futuro desarrollar una mayor flexibilidad en el enfoque y la metodología de sistematización.

Al contrario ANAPQUI y CIOEC sugieren medidas concretas que van más allá del concurso, al comprender que éste es parte de un proceso de aprendizaje más amplio y

²⁵ Una sección más amplia y comprehensiva de conclusiones y recomendaciones se encuentra en el Informe Principal, presentando una síntesis y un análisis de todos los estudios de caso.

articulado. Por tanto sugieren: i) si se estudia una OS es necesaria, como mínimo, una carta de aval de la organización al presentarse la propuesta el concurso; ii) debe facilitarse más la participación de los actores sociales y sus organizaciones para darles mayor protagonismo; iii) preguntar a las OS qué les interesaría investigar y sistematizar²⁶; iv) deben validarse los datos de las sistematizaciones de manera interna a la OS antes de sacarlas a la luz; v) no dejar librado a los investigadores todo el proceso, poner como condición que se hagan varios talleres participativos y de discusión; vi) organizar reuniones no sólo con los que ganaron sino también con representantes de OS que aporten al tema, no necesariamente desde una experiencia concreta; y vii) buscar que las conferencias electrónicas se realicen con métodos innovadores también para técnicos y campesinos.

En AeA y AGRUCO se manifiesta que la experiencia trascendió la simple participación en un concurso y el desarrollo de una sistematización puntual, por tanto se reconoce que hubo un ciclo de aprendizaje. Se sugiere que habría que mejorar: i) la difusión de resultados en distintos niveles con productos adecuados para audiencias diferentes (desde Rimisp y desde los ganadores, cada uno con sus especificidades); ii) encontrar instrumentos más amigables que la conferencia electrónica que es demasiado selectiva, no tan democrática y enfrenta problemas de lectoescritura, no siendo adecuada en muchos casos ni siquiera para los técnicos de campo; iii) realizar una reunión final para cerrar adecuadamente todo el ciclo; iv) recibir más retroalimentación de Rimisp sobre la calidad del informe final; v) reforzar la coordinación/intercambio de avances, cuando se de el caso, entre las instituciones nacionales que ganan un concurso; vi) profundizar los métodos de participación de las OS en el proceso de sistematización, como un factor a ser estimulado desde cada institución ganadora. Al respecto de este último punto, AGRUCO, sobre la base de la experiencia desarrollada, sugiere las siguientes pautas: i) explicitación, desde el comienzo, de intereses de las partes; ii) concertación entre las partes; iii) honestidad en lo que se quiere hacer; iv) respeto mutuo; y v) devolver la información y usarla para fines prácticos.

Grupo Chorlaví como red interactiva

Todos los interlocutores muestran un aprecio notable para el GC como red interactiva “de calidad” y encuentran que sus principales valores agregados respecto a otras redes residen en los siguientes aspectos:

Para las instituciones:

- a) La posibilidad de acceder y participar en varias redes a través del contacto con el GC.
- b) El desarrollo de espacios de discusión.
- c) El acceso a una sólida referencia conceptual para la investigación teórica no académica.

²⁶ Se plantearon temas como: agricultura familiar; seguro social campesino; análisis de la importancia de las OECAs para los productores en un contexto de reducción de precios y oportunidades.

- d) La calidad teórica, la actualización, la difusión y validación de conceptos y temas relevantes de desarrollo rural.
- e) La disponibilidad de un sitio Web interesante y versátil.
- f) La calidad del Rimisp como entidad de coordinación.
- g) La calidad de los investigadores del Rimisp (como Berdegú y Schejtman).

Para las OS de tercer piso como el CIOEC y los usuarios extensivos:

- a) El acceso y la circulación permanente de información (vía el Boletín y la Web) que incluyen temáticas de mucha pertinencia para su trabajo (p.ej. comercio justo, articulación a mercados, turismo rural, microfinanzas, racismo y diferenciación social).
- b) La Web por los muchos "link" que se pueden encontrar, que les permiten ahorrar tiempo en las búsquedas.
- c) Las conferencias electrónicas donde aprenden y, al mismo tiempo, pueden intervenir y darse a conocer.
- d) Los concursos, como una oportunidad para las OECAs afiliadas y varias otras OS.
- e) La disponibilidad de recursos para hacer investigación y sistematización.
- f) La posibilidad de establecer relaciones con otros grupos/redes.
- g) La posibilidad de integrar el GC o de estar en contacto independientemente del hecho que se pertenezca o no a una institución (flexibilidad de la membresía).
- h) GC como red con muchas proyecciones.

Las sugerencias que se hicieron para cualificar y ampliar la actuación del GC como red interactiva se pueden resumir en las siguientes:

- a) Realizar un mayor número de publicaciones no virtuales.
- b) Repensar el carácter, los métodos, la periodicidad y la audiencia de las conferencias electrónicas²⁷.
- c) Involucrar a otros actores, que no sean sólo los ganadores de los concursos y particularmente a las OS, para que ayuden a definir los temas y las preguntas relevantes para los concursos, los boletines y los documentos a ser incluidos en la Web.

Un tema que ha concitado interés es la relación entre GC y OS, donde el elemento central de la discusión ha sido cómo ir abriendo más los servicios y las oportunidades que se ofrecen a este tipo de instancias, contribuyendo a reducir el protagonismo de las ONGs como principales beneficiarias de la Red. Esa postura no se ha traducido sólo en la propuesta de abrir una ventanilla *ad hoc* para las OS (aunque salió esta sugerencia) sino en la visión de un GC que podría usar su creatividad para definir un mayor perfil en este sentido, o por lo menos una posición que no sea ambigua. Las principales sugerencias han sido:

²⁷ Como se habrá podido notar las conferencias electrónicas no representan el sello más reconocido y apreciado del ciclo de aprendizaje promovido por el FMC. Parecerían encontrar más adeptos entre las OS de tercer nivel y los usuarios "extensivos" que entre los involucrados en los proyectos de sistematización.

- a) Definir a qué tipo y nivel de OS se quiere llegar y por cuáles razones, en el marco de los objetivos y la estrategia del GC.
- b) Tener en cuenta que, a menudo, hay barreras y desencuentros entre las mismas OS. El acercamiento del GC tiene que ser preciso y concreto (p.ej. aclarar desde el comienzo que los recursos van para la sistematización y la reflexión, y no para la ejecución de proyectos productivos o para financiar estructuras y directivos).
- c) Realizar, en determinadas ocasiones y cuando un tema lo merezca particularmente, invitaciones directas a OS.
- d) Evaluar la posibilidad de impulsar procesos de sistematización más largos y pausados que respeten los ritmos de las OS.
- e) Afinar los criterios de selección de las experiencias campesinas puesto que no interesan sólo las de envergadura, que han recibido muchos recursos de la cooperación, sino también las más pequeñas y modestas, impulsadas por la propia gente donde se muestre la presencia de nuevos dirigentes, jóvenes, mujeres, nuevos actores y nuevas relaciones.
- f) Impulsar un mayor acceso a la información para las OS, difundiendo y simplificando más la documentación para acceder al concurso, alcanzando también instrucciones sencillas sobre qué es una sistematización y cómo se puede elaborar un proyecto al respecto.
- g) Estimular el hecho que las OS se puedan presentar al concurso no sólo con ONGs sino también con otras entidades (universidades, centros de estudios, organizaciones matrices de OS, y personas que les acompañen).
- h) Estructurar un ciclo de aprendizaje en el que las OS tengan distintas oportunidades de participar (no necesariamente sólo en el concurso con un proyecto de sistematización sino en otras actividades).
- i) Pretender siempre, con documentación probatoria, que las instancias ganadoras devuelvan la información de manera sistemática y amplia a las OS.

2.2. Estudio de caso CHILE²⁸

Introducción

El estudio de caso de Chile incluyó las tres experiencias que ganaron los concursos del FMC en los años 2001 y 2003, de acuerdo al siguiente cuadro:

	Título de la sistematización	Institución coordinadora	Concurso y año
1	Espacios locales de educación ambiental y su impacto en la activación comunitaria: el caso de la Central Lo Vicuña	Departamento de Acción Social (DAS) del Obispado de San Felipe de Aconcagua	AC 2001
2	La gobernanza ambiental en manos de la gente: sistematización de 10 años de experiencia del Programa de Pequeños Subsidios/GEF en Chile	Sur Profesionales	GAD 2003
3	La experiencia de uso y manejo de recursos naturales de cuatro organizaciones contrapartes de FOS Chile para el fortalecimiento de la gobernanza ambiental	FOS Chile	GAD 2003

DAS trabajó en una comuna de la V Región en la zona de pre-cordillera del norte de Santiago; SUR incluyó 16 pequeños proyectos que realizó para el programa GEF en varias zonas del sur del país, en tanto que FOS se concentró en cuatro comunidades de la IX Región, donde predominan pequeños productores de la etnia mapuche.

La información de fuente primaria fue recolectada con los actores directos de cada sistematización incluida en este análisis. En el caso de DAS se realizaron entrevistas en profundidad con dos técnicos del equipo institucional a cargo de la sistematización y con un grupo de ocho jóvenes, quienes participaron en la experiencia sistematizada. Esto incluyó una visita a los talleres de enseñanza donde los jóvenes capacitan niños en temas de conservación ambiental.

En el caso de SUR Profesionales se hizo una entrevista en profundidad con el técnico que dirigió la sistematización. No se continuó contactando a actores locales dado que la institución fue clara en advertir que muchos de los representantes de las comunidades no supieron que se realizó esta sistematización y no participaron directamente, dado que se trataba de analizar los mejores casos de un proyecto que durante diez años atendió a más de cien comunidades.

²⁸ Consultor: Germán Escobar.

En el caso de FOS se realizaron dos entrevistas con técnicas institucionales y con dos dirigentes mapuches que lideran una organización de las cuatro que fueron incluidas en la sistematización.

Situación inicial

Existen algunas diferencias sustanciales respecto a la situación que se daba antes de la experiencia de sistematización entre las instituciones que fueron seleccionadas como ganadoras de los concursos.

En el caso de DAS, donantes europeos solicitaban revisiones analíticas de los proyectos que financiaban, las mismas que fueron catalogados por DAS como “*sistematizaciones ligeras*”, generando un cierto conocimiento y el uso de determinadas herramientas en el equipo. Se trataba de metodologías de amplia participación pero que fueron aplicadas de una manera relativamente rápida y superficial, casi al finalizar los proyectos, sin suficiente tiempo para realizar un análisis crítico sobre los procesos impulsados. Sin embargo, se trabajaba intensamente con las comunidades: se hacían diagnósticos comunes bajo un enfoque participativo acordando conjuntamente los puntos a incluirse en los procesos de cambio en el tema de educación ambiental; además, se realizaban evaluaciones participativas.

Una situación relativamente semejante vivía FOS Chile antes de la iniciación del proyecto financiado por el FMC. Los mecanismos de análisis se concentraban en la línea de base que incluía espacios colectivos, pero sobre aspectos puntuales y no sobre el proceso en general, lo cual no obsta para que existiera un conocimiento y un uso compartido por el equipo en relación con metodologías participativas. La inclusión de los métodos de sistematización y la utilización de metodologías participativas en los diseños de proyectos no era una práctica usual, aunque sí se mantenían estas técnicas participativas como parte de la interacción permanente con la comunidad. Asimismo, espacios de reflexión institucional se desarrollaban continuamente como parte de la práctica de FOS.

La situación de SUR Profesionales es un poco diferente. En los 26 años de existencia de la organización, varios espacios de reflexión sobre diversos temas fueron incluidos en los numerosos proyectos desarrollados, pero nunca se había realizado una sistematización en profundidad. Por este motivo, en el momento de la postulación al FMC, la institución tuvo que hacer un alto. Se trató de pasar del seguimiento programático y el análisis crítico de las claves de éxito, que era lo que comúnmente se utilizaba en los proyectos anteriores, hacia el análisis crítico del proceso mismo de intervención con la comunidad. Existían espacios de reflexión institucional durante las evaluaciones más formales, especialmente al momento del cierre de los proyectos.

DAS y FOS consideraron las experiencias desarrolladas anteriormente con las comunidades para postular al FMC. En el caso de DAS, los miembros de la comunidad

recibían capacitación en materias ambientales a través de talleres que posteriormente desembocaron en la capacitación de niños, lo cual se estableció un año antes de la postulación al concurso del FMC. En este esfuerzo existía una participación directa de la comunidad con el equipo técnico de DAS en relación con la capacitación recibida y ofrecida. Sin embargo, los jóvenes entrevistados coinciden en que no se enteraron ni participaron en el diseño de la propuesta que fue posteriormente ganadora del concurso.

Las comunidades que trabajaron en el fortalecimiento de la Gobernanza Ambiental en el Sur de Chile con FOS, recibían fortalecimiento institucional y formación de líderes así como capacitación básica sobre la necesidad de racionalizar el manejo de los recursos naturales. La experiencia ganadora, tenía dos años de trabajo previo con la comunidad y se concentraba en la concientización y el repoblamiento de árboles nativos, en los términos de la cultura mapuche. El enfoque de trabajo durante la ejecución de este proyecto fue participativo y de diálogo permanente entre la comunidad y el equipo técnico de FOS. Sin embargo, la comunidad conoció el proyecto una vez que fue ganado el concurso por FOS, hecho que trajo como consecuencia inmediata el aumento de las jornadas de trabajo en función del ejercicio mismo de la sistematización de la experiencia.

El proceso de desarrollo de la sistematización de experiencias

Las tres instituciones encuentran clara la convocatoria y los procedimientos bien establecidos, dando lugar a un proceso transparente, con criterios de evaluación explícitos que permiten que el postulante se haga una idea del puntaje que espera recibir antes de participar. Además, consideran que este tipo de concurso es relevante para la institución, no sólo cuando coincide con los temas que se están trabajando sino, en general, porque existen pocas oportunidades y recursos limitados para realizar sistematizaciones en cualquier campo.

En general, se señala que fue necesario introducir algunas modificaciones tanto en los temas que usualmente trabajaban antes del concurso como en las actividades que desarrollaban a fin de dar cumplimiento a esta sistematización. Para DAS los elementos novedosos fueron: i) crear un espacio y un tiempo para poder postular; ii) construir un marco teórico para la postulación que fue de gran ayuda para la sistematización posterior; y iii) introducir las historias de vida en la metodología a emplearse. Sin duda, la realización del proyecto significó un cambio en el cronograma original de actividades con la comunidad con la que venían trabajando.

Para FOS, el proyecto significó dedicar tiempo para la presentación de la postulación. No se presentó un cambio fuerte en el tipo de actividades con la comunidad pero sí en su intensidad y periodicidad, puesto que fue necesario dedicar tiempo adicional de un técnico, se incorporó un asesor externo y se aumentaron los viajes de contactos con los actores en terreno.

Las comunidades que vivían las experiencias que fueron sistematizadas participaron en el desarrollo del proyecto. En el caso de DAS, la preparación de las historias de vida fue el ámbito de participación mayor para los dos jóvenes que estuvieron directamente involucrados en esta sistematización. Se realizaron también otras actividades como el reconocimiento en terreno de lo aprendido teóricamente, a través de una gira al sur del país; se iniciaron registros de actividades y análisis de procedimientos y se reforzaron los puntos considerados más débiles en la enseñanza ambiental. Para los jóvenes entrevistados, el hecho de que la institución hubiese ganado este concurso no significó cambio en la relación que tenía este grupo con DAS en la ejecución de su proyecto; sencillamente, se incrementó el nivel de trabajo. Un efecto que sí se detecta es que la participación y los espacios de análisis colectivos aumentaron, lo cual se mantiene hasta la fecha.

Una de las comunidades mapuches que trabajó con FOS declara que participó en dos reuniones de preparación cuando la institución estaba elaborando el proyecto para el FMC. El hecho de haber ganado significó un aumento en las jornadas de participación y evaluación del trabajo realizado y en la interacción entre los miembros de las comunidades involucradas. Además, el proyecto les permitió aprender a pensar en los procesos que se llevan a cabo y se considera que este hecho fue positivo. Sin embargo, faltó tiempo para internalizar el análisis crítico y para hacer una aplicación más pormenorizada de los principios participativos, adoptando los mismos y convirtiéndolos en práctica comunitaria permanente.

Los esfuerzos que realiza la coordinación del FMC buscando agregación de valor entre los proyectos ganadores de cada tema son, en general, valorados por las instituciones. Unánimemente se asigna mayor importancia a la reunión inicial de ganadores que tiene lugar al comienzo del trabajo de terreno de cada ciclo de aprendizaje. Una rápida comparación entre los entrevistados de distintos ciclos indica que se estaría avanzando en la integración de los ganadores y en la definición de metas comunes, tal como lo señalan los asistentes a las reuniones de los ciclos de Acción Colectiva y de Gobernanza Ambiental.

“Es valioso e importante que se hagan esfuerzos específicos para buscar valor agregado a los temas del concurso del Fondo Mink'a de Chorlaví. La reunión inicial representó una brújula en el desarrollo temático porque orienta el trabajo individual y como equipo, al reconocer las acciones colectivas que cada equipo puede cumplir. Asimismo, mejora la comprensión del tema al facilitar la comparación entre casos y al establecer puntos de desarrollo que pudieron no haber sido considerados al momento de formular las propuestas desde cada caso individual”.

(Entrevista con el investigador principal de Sur Profesionales)

Hay también una alta valoración de los aprendizajes derivados de ese intercambio inicial y de la posibilidad -especialmente en los últimos concursos- de establecer mecanismos de interacción electrónica que son apreciados como un recurso técnico para todos los grupos involucrados directamente en la sistematización de experiencias.

No existe la misma calificación para los siguientes pasos comunes del proceso: la conferencia electrónica final y la elaboración de la síntesis sobre el tema de cada ciclo de aprendizaje.

- Existe una amplia brecha entre los esfuerzos iniciales y la fase final en la que se retoman los ejes colectivos de análisis que deberían llevar a una mayor agregación de valor. Esto ocurre en un momento en que hay sólo “hechos cumplidos”, en el que ya es difícil, institucionalmente, asignar tiempo o recursos extras para introducir cambios significativos en los informes.
- Por la amplitud de los temas y la diversidad de participantes, en la conferencia a menudo se discuten aspectos que son bastante obvios para quienes han venido trabajando un año en la sistematización de las experiencias. Esta falta de comentarios y enfoques innovadores sobre el tema lleva a generalidades que no necesariamente mejoran los resultados de los casos. Por tanto, la síntesis no refleja toda la riqueza de los aprendizajes individuales de cada sistematización.
- La experiencia de los sistematizadores del ciclo de gobernanza ambiental da pie para que se proponga oficializar la realización de un segundo taller para rescatar los avances tanto individuales como colectivos. El evento podría reemplazar la conferencia electrónica, quizás invitando a un número reducido de personas que, por su calificación, puedan contribuir sustancialmente a agregar valor sobre el tema del ciclo de aprendizaje.
- En relación con el valor agregado que se busca en cada ciclo hay criterios divididos: en un caso se considera que hay agregaciones interesantes, pero en los otros dos casos no se comparte esta idea y se propone, por el contrario, que se busque ese valor agregado a lo largo del proceso y no al final del ciclo, a través de debates, quizás con menos temas pero analizados con mayor profundidad.

Lo anterior no obsta para que las instituciones y las organizaciones que se asocian a ellas para la sistematización de las experiencias no consideren que los ciclos cumplan sus objetivos, de aprendizaje principalmente. Específicamente, se ponderan: i) los aprendizajes de abajo hacia arriba sobre la base de las experiencias sistematizadas; ii) los aprendizajes micro-macro que amplían la visión del tema de cada ciclo; iii) la contribución al fortalecimiento institucional; iv) la creación de capacidades puntuales en las comunidades, particularmente alrededor de los métodos de comparación y de reflexión crítica; v) la explicitación del valor de determinadas actividades como la educación ambiental; y vi) la exposición a otras experiencias que también aportan al aprendizaje temático. Hay coincidencia en señalar que este aprendizaje es más de tipo personal e institucional, pero difícilmente podría considerarse de carácter comunal, en referencia a las comunidades que participan en la sistematización.

Por su parte, las comunidades involucradas en las experiencias sistematizadas también identifican aprendizajes específicos que son atribuibles a su participación en estos proyectos. Valorán: i) los procesos de análisis y reflexión sobre las actividades que desarrollan con las instituciones, procesos que podrían repetirse, quizás con un poco más de capacitación para hacerlo; ii) la capacitación con mayor profundidad sobre temas como el medio ambiente, apreciada especialmente entre los pueblos indígenas

que tienen tradición y cultura al respecto; y iii) la mayor participación e identificación con los proyectos de desarrollo que se ejecutan en sus zonas.

En general, parecería que tanto la apropiación del proceso de sistematización como del aprendizaje que deriva de ello, se desdibujan en los casos en los que la institución que gana en el concurso simplemente analiza la experiencia "desde fuera" y no involucra suficientemente a los miembros de la comunidad.

En relación con la calidad de los resultados de las sistematizaciones, unánimemente los actores entrevistados señalaron que los productos obtenidos de sus proyectos individuales son satisfactorios e, inclusive, los consideran adecuados para ser difundidos y compartidos con agencias internacionales, donantes y otras instancias vinculadas al desarrollo rural, lo cual ha sido de hecho realizado al menos por una de las instituciones participantes. En general, los actores prefirieron no comparar los resultados con otros, porque consideraron que eran generados por procesos analíticos serios y rigurosos que tenían valor en sí mismos y que reflejaban vivencias directas cuyo análisis sistemático constituye material valioso. Sin embargo, cuando se explicitan comparaciones, se destaca una mayor eficiencia de costos en los procesos y productos apoyados por el FMC. En particular se cree que tanto los Ministerios de Agricultura como las universidades deberían encontrar adecuada la calidad de esos resultados e incorporarlos en sus bases de información técnica.

No existe la misma unanimidad en relación con posibles modificaciones que pudieran introducirse al proceso para tratar de mejorar la calidad de los resultados. Por ejemplo, se plantea la alternativa de promover un diálogo más amplio sobre temas de educación ambiental a fin de contribuir sustantivamente a la construcción de la síntesis final. También se propone definir de antemano los usos principales de las sistematizaciones y de los conocimientos agregados, de manera que se tenga una mayor orientación respecto al tipo de producto final necesario, evitando síntesis muy generales y obteniendo aportes temáticos que sean más aplicables.

Situación actual

Cambios y aprendizajes

El análisis de la situación actual se enfoca principalmente a conocer algunos efectos de la sistematización de las experiencias en las instituciones y las comunidades que realizaron los ejercicios. En términos generales, las instituciones y los técnicos capturan mayores efectos de su participación en los concursos que las comunidades, si bien la repetición de experiencias similares no se ha dado en ninguno de los casos.

SUR aprecia su mejor conocimiento sobre el tema de GAD y también en relación a las comunidades que realizaron los proyectos de pequeños subsidios, pero no registra un uso amplio y continuo de la metodología empleada para realizar la sistematización.

Considera que la mayoría de proyectos no demanda una sistematización y, por tanto, sólo mantiene los espacios de reflexión y participación que considera necesarios institucionalmente. Registra un efecto directo sobre el informe final del proyecto de pequeños subsidios del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), de donde seleccionaron las experiencias que fueron sistematizadas: se profundizó el nivel de análisis y se incluyeron aspectos que no se habían considerado anteriormente.

DAS ha mantenido mayor intensidad en los espacios de reflexión en los proyectos que ejecuta, pero no ha dedicado ni el tiempo ni los recursos que sabe que son necesarios para realizar un análisis crítico de los procesos que tiene en marcha con otras comunidades. Realiza esfuerzos especiales en este sentido sólo cuando los proyectos los demandan.

FOS Chile mantiene en su esquema de trabajo tanto la participación como los espacios de análisis, que son prácticas anteriores a la ejecución del proyecto ganador del Fondo. En este sentido son menores las adopciones en el método de trabajo.

Desde el punto de vista de los técnicos de las instituciones, las comunidades registran aprendizajes, efectos y, en algunos casos, efectos que ellos asocian a la participación en el proyecto de sistematización. FOS considera que las comunidades que participaron en el proyecto han adoptado los espacios de reflexión, convirtiéndose en un factor decisivo para analizar y buscar soluciones a conflictos que han afectado la organización de la comunidad por varios años. Como resultado, se ha democratizado la toma de decisiones en las organizaciones comunitarias y se han establecido algunos procesos de participación para autoexaminar sus propios procedimientos.

Para DAS, la comunidad ha modificado el estilo de participación que es ahora más acuciosa y sostenida; ha abierto su organización y establecido espacios de reflexión que antes no existían. Hubo cambios en la capacidad de valorar su propio trabajo y en aprender a determinar cuáles son los objetivos que buscan con sus actividades. Estiman que hubo mucho aprendizaje personal. En el caso de las iniciativas de educación ambiental se recibieron contribuciones de la municipalidad y del servicio de salud y, como resultado, los jóvenes mantienen una alta motivación y han intensificado la capacitación que transmiten a los niños.

Las organizaciones que fueron el centro de la sistematización realizada por SUR tuvieron una participación marginal, sin oportunidades de conocer a fondo ni el proyecto ni su metodología de trabajo, puesto que en ningún caso el proceso se desarrolló como parte del trabajo de la institución con la comunidad.

El análisis de las propias comunidades en relación con los efectos que se desprenden de su participación en estos proyectos de sistematización es un tanto más modesto que el realizado por las instituciones. Una de las organizaciones que participó con FOS Chile no asocia muchos cambios al proyecto, salvo el fortalecimiento de las prácticas de reflexión colectiva y la creación de algunos espacios para llevarlas a cabo. Creen que la organización debe asumir un papel más protagónico en los proyectos que desarrolla y que sería una buena idea que la sistematización pudiera repetirse en otros

procesos, especialmente en los de carácter político que concentran un mayor interés. Los miembros de la comunidad no detectan tampoco modificaciones en el trabajo con FOS.

Los jóvenes que trabajaron con DAS asocian al proyecto de sistematización la creación de la escuela de invierno para la educación ambiental de los niños así como la ampliación de la capacitación ambiental a personas de otras edades. Consideran una buena idea que la comunidad pudiera participar en otra sistematización para mejorar los nuevos proyectos y para detectar aspectos débiles que la propia organización de jóvenes debe superar.

Aplicaciones de las conclusiones y recomendaciones temáticas

La aplicación de las recomendaciones temáticas es el aspecto que menos efectos tiene en las tres instituciones chilenas. La premisa es que las conclusiones temáticas son tan generales que su aplicación resulta muy difícil, especialmente cuando se trata de instituciones que tienen proyectos de variada naturaleza que no siempre corresponden a los mismos temas sistematizados. Esto ha sido extensivo a todas las comunidades involucradas.

Hay varios puntos que deben mencionarse para entender las dificultades que las instituciones ganadoras del concurso han enfrentado en relación con estas recomendaciones genéricas sobre el desarrollo temático. En primer término, no encuentran una relación directa entre sus experiencias específicas y las síntesis que recogen los aportes temáticos comunes a los casos ganadores. Esto es especialmente cierto en el caso del tema de GAD, cuya síntesis no fue bien recibida y sobre la cual existe la idea, en general, de que no refleja la riqueza de los resultados de los casos individuales.

En segundo lugar, no ha sido fácil para los equipos técnicos encontrar la aplicabilidad de esos aportes temáticos a nivel local. Conceptos como la revaloración de las capacidades locales, la legitimación de los liderazgos, los sistemas de reglas formales de la comunidad o la democracia *versus* el autoritarismo en el plano político son, a juicio de los entrevistados, factores muy importantes pero que no tienen aplicación en el día a día del trabajo que desarrollan con las comunidades ni en el diseño de nuevos proyectos similares. Algunas instituciones como DAS encuentran que hay mejoras en el relacionamiento de las comunidades de jóvenes con los organismos y algunos programas de gobierno, hechos que son parcialmente derivaciones de los análisis del proceso. Otras como SUR no han detectado la necesidad de incluir esos principios en sus nuevos proyectos porque sobrepasan el nivel de aplicación requerido por los donantes.

Otro aspecto a considerar es que existe el convencimiento que los usuarios directos de estos proyectos son las instituciones mismas y no las comunidades que participan en el desarrollo de los proyectos. En todos los casos, los equipos técnicos encontraron la

oportunidad para analizar sistemáticamente los procesos que ellos impulsan con las comunidades, en el entendido que los beneficios son apropiables por la institución para ir mejorando su intervención en terreno. En el caso de SUR, deliberadamente, hubo muy poca participación de las comunidades por considerar que se trataba de un análisis de experiencias concluidas que no tenían una retroalimentación directa ni para las comunidades ni para el proyecto específico que fue sujeto de la sistematización.

Finalmente, las instituciones no han compartido esas recomendaciones temáticas con las comunidades involucradas. Con la excepción de DAS que ha realizado entregas parciales de las recomendaciones al grupo de jóvenes -aquéllas que encontraron aplicables por esos grupos- las demás no han hallado pertinente entrar en explicaciones y desarrollar la capacidad de hacer entender generalidades complejas a los miembros de las comunidades con las que trabajan.

Conclusiones

- La participación de las instituciones de desarrollo -independientemente si son de trabajo con la comunidad o de investigación aplicada- en los proyectos de sistematización de experiencias implica, en general, modificaciones en sus planteamientos metodológicos, en el desarrollo de sus tareas y en la capacidad de reflexionar sobre su propio quehacer y desempeño. Esto trae como consecuencia directa un reconocimiento positivo de los enfoques participativos, de las ventajas del análisis con multiactores y de los espacios de reflexión estructurada.
- Para todas las instituciones ganadoras el proyecto fue relevante y, principalmente, una oportunidad para realizar actividades que reciben muy poca atención por parte de donantes, investigadores académicos y organismos del Estado. Es especialmente atractivo que la selección de ganadores se realice a través de procedimientos competitivos, transparentes y de rápido trámite.
- Un aspecto altamente valorado es el esfuerzo de buscar puntos comunes que puedan agregar valor al desarrollo temático. Encuentran muy constructivo y útil la reunión inicial de ganadores así como la posibilidad de establecer un diálogo técnico permanente con pares que realizan esfuerzos en el mismo sentido. Sin embargo, hay un sentir generalizado de que existe una brecha muy amplia entre esa reunión y las siguientes actividades de trabajo colectivo, que inciden poco en las posibilidades reales de introducir cambios sustanciales en los informes finales. También se comparte la idea de que la conferencia final no permite profundizar el análisis de los resultados de los casos particulares. Existen puntualizaciones sobre la síntesis final, especialmente en cuanto se refiere a la generalidad de los aspectos tratados y la abstracción de resultados específicos.
- Existe un reconocimiento general que la metodología utilizada -la cual se basa principalmente en el uso de herramientas participativas, la captura de visiones múltiples y un análisis crítico de los procesos- es apropiada para los objetivos propuestos en las sistematizaciones. Si bien para varias instituciones no representa grandes modificaciones en sus métodos de trabajo, es considerada eficiente y suficiente para detectar fortalezas y debilidades en los procesos analizados.

- Hay un criterio unánime alrededor de aspectos relacionados con la calidad de los resultados de los proyectos de sistematización, considerándose la misma como adecuada para las necesidades de las propias instituciones y de las comunidades asociadas con las experiencias que se sistematizan. Se encuentra que estos resultados son de calidad por los métodos aplicados y por la rigurosidad de los análisis que los producen. Los consideran comparable con resultados de agencias y programas del Estado y, en consecuencia, compartibles y demostrables a interesados en los temas de los concursos, incluyendo los miembros de la 'comunidad científica'.
- Los equipos técnicos evidencian la función de aprendizaje que se logra con los proyectos de sistematización. Estos aprendizajes son de tipo institucional, para la comunidad y de tipo personal para los técnicos involucrados directamente en la ejecución de los proyectos. Resaltan en este aprendizaje efectos como los espacios de reflexión crítica en todos los niveles, la intensificación de las actividades participativas, la determinación de aspectos fuertes y débiles de los procesos, la solución de conflictos, así como un mayor conocimiento de las comunidades con que trabajan. Otros efectos se reflejan en un mayor compromiso de la comunidad con sus proyectos y hasta en la expansión de sus actividades para mejorar aspectos débiles de los procesos que llevan a cabo.
- Las recomendaciones temáticas son poco apreciadas, en general, por las instituciones ganadoras de los concursos en Chile. Existen argumentos sobre la conferencia electrónica y la síntesis finales que indican que el nivel de generalidad de los resultados de las sistematizaciones hace que se pierda su riqueza. Los aportes temáticos serían tan amplios y los principios tan fundamentales, que su aplicación sería muy difícil. En dos de los tres proyectos analizados, los equipos técnicos no creyeron conveniente compartir estos resultados generales con las comunidades cuyas experiencias se sistematizaron.
- Existe el convencimiento general, que los proyectos son básicamente para sistematizar experiencias de las instituciones postulantes en cuanto son promotoras de los proyectos y procesos. El hecho de que se persigan múltiples visiones y un involucramiento de otros actores constituye un enfoque metodológico, pero no necesariamente una experiencia de aprendizaje en que los otros actores reciban su parte y deban ser sujetos de devoluciones. Esto lleva a que el grado de participación y de apropiación del proyecto por parte de las comunidades sea heterogéneo y que, en oportunidades, el involucramiento de esas comunidades sea más práctico-metodológico que una alianza para realizar una acción conjunta. Esta situación empeora cuando se trata de instituciones que no han trabajado los procesos que se van a sistematizar con las comunidades.

Lecciones aprendidas y recomendaciones

- Las diferencias que se aprecian en la participación, la apropiación del proyecto, el aprendizaje y los efectos derivados del mismo entre las instituciones y comunidades que realizan actividades conjuntas y aquellas instituciones que sólo toman experiencias de las comunidades, justifican una revisión de algunos criterios de

selección de las propuestas ganadoras. Bajo el enfoque metodológico de realizar las sistematizaciones de experiencias por sus propios actores, resulta inconsecuente seleccionar casos en que las instituciones facilitadoras de la sistematización no estén directamente involucradas en las experiencias que se proponen sistematizar. Más aún, en esta misma línea de pensamiento, la participación de las comunidades -otro de los pilares del enfoque metodológico- debería iniciarse desde la preparación de la propuesta para cada concurso. Esto significa que tanto la participación en el diseño de la propuesta como el desarrollo común de la experiencia deben ser requisitos de elegibilidad de las postulaciones en los concursos de cada ciclo de aprendizaje.

- Los mecanismos diseñados por el Fondo para agregar valor y realizar un aporte al conocimiento del desarrollo temático parecen tener algunos vacíos que justifican una revisión. Salvo las reuniones presenciales que son ampliamente valoradas por los equipos técnicos participantes, tanto la conferencia electrónica como la elaboración de la síntesis -al menos en los temas de AC y GAD- se desarrollan a niveles de generalidad que los técnicos involucrados en las sistematizaciones encuentran insuficientes para capturar todos los aprendizajes que se derivan de los proyectos individuales y poco aplicables a las realidades cotidianas con las que trabajan. Si bien ya se han introducido mecanismos para disminuir la brecha entre la reunión inicial de ganadores y la conferencia electrónica en el desarrollo del concurso 2004-2005, sería pertinente revisar los grados de generalidad de las discusiones que se dan en el ámbito de las conferencias electrónicas, buscando alternativas para recoger en estas discusiones las conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas que se producen en las sistematizaciones de cada experiencia.
- El aprendizaje que se genera tanto para las instituciones como para las comunidades parece quedar menos afianzado en éstas últimas. Quizás deban incluirse dentro de las propuestas metodológicas jornadas de devolución y de reforzamiento de dichos aprendizajes con las comunidades, las cuales podrían incluir los aportes temáticos que cada ciclo pretende aportar. En este sentido, no sería suficiente terminar las sistematizaciones con un informe del caso y la participación en las discusiones finales. Sería necesario, además, realizar jornadas extendidas con las comunidades para asegurar que se identifiquen los aprendizajes y sean analizados, dejando recomendaciones específicas a nivel local.

2.3. Estudio de caso NICARAGUA²⁹

Introducción

El estudio de caso de Nicaragua incluyó las dos experiencias que ganaron los concursos del FMC en los años 2001 y 2002, de acuerdo al siguiente cuadro:

	Título de la sistematización	Institución coordinadora	Concurso y año
1	Estrategias para mejorar las condiciones de vida en el medio rural de las Segovias en Nicaragua	Instituto Mujer y Cultura (IMC)	AC 2001
2	Propuesta para la sistematización de dos acciones de pagos por servicios ambientales (PSA) en los municipios de San Pedro del Norte y Río Blanco de Nicaragua	FUNDENIC SOS PASOLAC	DTR 2002

Estas experiencias se realizaron en distintos lugares de Nicaragua: la de AC involucró varias comunidades rurales en los Departamentos de Estelí y Nueva Segovia; y la de DTR, dos comunidades del Departamento de Matagalpa.

La información de fuente primaria fue recolectada a través de entrevistas en profundidad, realizadas de la siguiente manera: i) en el tema de AC, cuatro técnicos del equipo de IMC, ocho productoras de Pueblo Nuevo y seis productoras de Condega, que son dos de las comunidades con las que IMC realizó la sistematización de la experiencia; y ii) en el tema de DTR, dos técnicos del equipo de FUNDENIC, tres productores de la reserva ecológica Cerro Musú en Río Blanco, Matagalpa, el director de la Unidad de Desarrollo Ambiental y el Concejal de la Alcaldía de Río Blanco, este último encargado del Plan de Desarrollo Ambiental del Municipio.

Situación inicial

En ambos casos, las instituciones que ganaron los concursos venían desarrollando actividades con las comunidades incluidas en la sistematización de las experiencias. IMC desarrollaba proyectos distintos con cada una de las comunidades visitadas para realizar las entrevistas en profundidad. En Pueblo Nuevo se venía trabajando en un Proyecto de Participación Ciudadana a través del cual las mujeres de la comunidad recibían capacitación en derechos ciudadanos, organización de la comunidad, liderazgo y equidad de género, a través de un enfoque participativo y con talleres muchas veces dirigidos por los líderes de la comunidad. En Condega, se realizaba un proyecto productivo a través del cual las mujeres recibían préstamos para la compra de vacas, gallinas, el establecimiento de una huerta casera y el mejoramiento de vivienda.

²⁹ Consultor: Germán Escobar.

Por su parte, FUNDENIC venía trabajando desde el año 1998 en la reserva ecológica Cerro Musú. Ahí viven alrededor de 200 familias y nacen 8 fuentes de agua que abastecen el consumo de agua de alrededor de 30.000 personas del casco urbano del Municipio de Río Blanco. El trabajo institucional se concentraba en la educación ambiental, un fondo de crédito para la producción con un plan de manejo ambiental y el desarrollo de un programa de Pago por Servicios Ambientales (PSA). En éste último, la empresa descentralizada que provee el servicio de agua domiciliaria recoge el pago que deben hacer los usuarios urbanos a los productores que cuidan y mantienen la fuente de agua en la parte alta de la cuenca. En el desarrollo de estas ideas, la Alcaldía y el Consejo Municipal han sido actores muy importantes. Los productores han recibido también capacitación en el manejo ambiental y se ha establecido con ellos un sistema frecuente de consulta para las negociaciones con la Alcaldía y la empresa de acueducto.

IMC y FUNDENIC tenían espacios de reflexión de sus actividades con las comunidades, pero no disponían de mecanismos sistemáticos de análisis ni incluían documentación y participación de otros actores vinculados a los proyectos que tenían en marcha. Tampoco los equipos estaban familiarizados con metodologías de sistematización, si bien las entrevistas, los talleres participativos y la planificación conjunta con la comunidad eran prácticas comunes para las dos instituciones. FUNDENIC reconoce que muchos de los análisis correspondían más a un esquema de prueba y error sobre cómo hacerlo y cómo derivar lecciones para ser aplicadas, con gran concentración en el análisis de aspectos positivos y negativos, pero de manera puntual, sin vinculación fluida con los procesos de intervención. IMC realizaba reuniones para análisis de problemas específicos, con un enfoque de solución colegiada y con la participación de líderes de la comunidad, cuando los problemas abiertamente les concernían.

La comunidad que trabaja en el Proyecto de Participación Ciudadana reconoce los métodos participativos y la capacitación como herramientas de trabajo anterior a la sistematización de las experiencias. Asimismo los actores que intervienen junto a FUNDENIC en el área protegida manejaban las ideas básicas del PSA y habían participado en la construcción del proceso de manejo del área y el co-pago por los servicios ambientales.

El proceso de desarrollo de la sistematización de experiencias

El proceso de sistematización se inicia con el conocimiento y la respuesta a la convocatoria del concurso. Ambas instituciones se enteran del concurso por terceros, señalan que la búsqueda de este tipo de oportunidades en Internet no es simple y califican el acceso como muy costoso, por lo menos para el tipo de instituciones que pudieran tener interés en los temas promovidos por el FMC.

Las dos instituciones encontraron los temas en que participó cada una como muy relevantes para sus propias necesidades en el momento de las postulaciones. El

concurso en sí fue calificado como muy transparente, con bases claras y con información suficiente para poder competir con éxito.

La preparación de la propuesta significó ensamblar sus enfoques y herramientas metodológicas, introduciendo mayores elementos analíticos en la reflexión de las experiencias e involucrando a múltiples actores, pero tomando como base las propias prácticas participativas con las comunidades. En consecuencia, significó un esfuerzo específico pero no fue necesario introducir cambios en el tipo de interlocución y trabajo participativo con las organizaciones locales.

En lo específico, IMC menciona que fue necesario realizar algunos ajustes en el enfoque para dar cabida a la aplicación de las herramientas metodológicas seleccionadas para la sistematización, porque este conjunto nunca había sido utilizado en un solo proyecto. Se introdujeron, por ejemplo, criterios de eficiencia, eficacia y cambios cualitativos en un solo enfoque, que se había trabajado anteriormente. FUNDENIC expresa que no introdujo modificaciones en sus mecanismos usuales de trabajo pero sí lo hizo la organización co-líder, PASOLAC, en el Municipio de San Pedro, involucrado en la sistematización.

Las etapas y actividades más relevantes para las instituciones que lideraron las sistematizaciones fueron las de reflexión crítica por parte de los equipos técnicos, así como el aprendizaje metodológico y el desarrollo conceptual para enmarcar las experiencias a considerar. Para FUNDENIC, todo el proceso es importante y valoran la revisión de documentos como punto de partida.

Ambas organizaciones aprecian la flexibilidad del proyecto, la facilidad para adaptarlo a sus propias necesidades institucionales y la ausencia de presiones por parte del patrocinador. Para IMC, la mayor diferencia con otros proyectos consistió en tener la oportunidad de sistematizar la estrategia de acción institucional, pasando de análisis parciales de problemas puntuales a uno más integral de toda la estrategia de acción.

La participación de las comunidades que fueron envueltas en estas sistematizaciones no fue muy distinta de la participación en otros proyectos, dado que ambas instituciones habían incluido técnicas participativas en su trabajo. La diferencia mayor estriba en el involucramiento de otros actores diferentes a las comunidades rurales. En el caso de FUNDENIC, se destaca la participación de la Alcaldía, el Consejo Municipal y la empresa de acueducto local. En el caso de IMC se dio un involucramiento bastante activo entre las mujeres vinculadas al Proyecto de Participación Ciudadana, pero éste no fue el caso de las otras comunidades visitadas, cuyos miembros no logran distinguir el inicio ni muchos pasos del proceso de la sistematización. Esta dificultad es especialmente crítica entre las mujeres de Condega y los productores de la reserva ecológica.

El equipo técnico de IMC participó en el análisis sin mayores problemas porque tenía una cierta experiencia al respecto, aunque vinculada a problemas puntuales. Para el equipo de FUNDENIC este tipo de actividad fue nuevo. Las dos entidades entendieron

que el tema y el método de los proyectos financiados por el FMC se ajustaban a sus necesidades institucionales y que, por lo tanto, la participación de otros actores aportaba valiosa información, pero no constituía la esencia del análisis. Un caso especial es el grupo de mujeres de Pueblo Nuevo que por su capacitación y experiencia participativa, no se excluyó del análisis, convirtiendo los talleres de consulta en instancias analíticas sobre la estrategia del IMC y su operatividad.

En la parte final del ciclo, correspondiente a la conferencia electrónica y la elaboración de la síntesis temática, no hubo una participación permanente ni muy activa por parte de las dos instituciones. Las dificultades de conectividad electrónica parecieron ser definitivas en este caso. La opinión sobre el instrumento es, sin embargo, positiva como medio para agregar valor a los resultados empíricos y para exponer los resultados a otros interesados que puedan hacer aportes significativos al tema del concurso. Con relación a la reunión inicial del grupo de los ganadores de cada concurso, ninguna de las instituciones incluidas en este ejercicio participó, en un caso porque su representante no pudo llegar a la cita y en otro, porque fue la organización co-ejecutora la que asistió a la reunión temática.

En cuanto a la calidad de los resultados, IMC considera que es buena por el conjunto de herramientas y la integración de criterios y visiones de diferentes autores. FUNDENIC sostiene que es buena, pero que mirando el proceso en su conjunto éste podría mejorar si se hiciera una mayor promoción de las fases de cierre de cada ciclo. Se debería buscar la participación de decisores de política y de instituciones con suficiente influencia para incrementar la incidencia, especialmente cuando se trate de experiencias que requieran apoyo de muchas entidades y respaldo de políticas específicas.

Desde el punto de vista específico del método, existe coincidencia en la calidad, habiéndose identificado casos en los que fue aplicado posteriormente, considerándose por tanto un aporte a practicantes y organizaciones involucradas en el desarrollo rural.

“Este proceso de sistematización y análisis crítico ha sido adoptado en Nicaragua por USAID. Cosivolca y Musú fueron elegidos como ejemplos de manejo del territorio. Se ha realizado una tesis de grado con esta metodología en la UCA. La aplicación del método ha sido replicada en Costa Rica”.

(Entrevista con la Directora de FUNDENIC)

En opinión de los equipos técnicos, la calidad de métodos y resultados es adecuada para las comunidades involucradas en las sistematizaciones. Se habrían producido modificaciones en las instituciones, las mismas que se habrían revertido directamente en el trabajo que realizan con dichas comunidades. Esta manera indirecta de influir sobre las comunidades fue comprobada con el grupo de mujeres de Pueblo Nuevo, quienes ganaron capacidad de participación y una visión más integral de la estrategia de trabajo con IMC. En los otros casos, los miembros de la comunidad entrevistados no pudieron hacer una clara diferenciación entre los productos de estas sistematizaciones y los proyectos que realizan con ambas organizaciones. Hay efectos como una

continúa discusión de las ventajas y la necesidad de impulsar, por ejemplo, el PSA, pero éste es también uno de los componentes del proyecto que hace años viene impulsando FUNDENIC en esta comunidad.

Mirando el ciclo completo de aprendizaje que encierra cada uno de los temas del FMC, los técnicos de las dos instituciones creen que se alcanzan los objetivos de aprendizaje, especialmente a partir de los aspectos positivos y negativos que se desprenden del análisis crítico y que quedan plasmados en conclusiones, lecciones aprendidas y hallazgos, como aspectos específicos de cada experiencia. Es así que los principales temas de aprendizaje son diferentes para cada institución. IMC recupera el análisis de la estrategia institucional (enfoque, metodología, reflexión crítica) y el desafío mismo que representó el concurso internacional que ganaron. Rescatan aprendizajes sobre la utilidad e importancia de la participación que venían trabajando con las comunidades así como la coordinación de las acciones colectivas de los grupos meta. FUNDENIC, por su parte, enfatiza la enseñanza sobre la documentación de todas las partes del proceso de intervención y los compromisos de los actores durante el proceso, elementos que han sido adoptados como norma esencial en todos los proyectos de la institución. Dado que la sistematización se centró en el manejo de la reserva y el desarrollo de las ideas del PSA, mencionan aprendizajes en relación a este campo y a los actores clave del mismo.

Por su parte, las comunidades parecen tener percepciones distintas en relación con el aprendizaje que derivaron de la sistematización. Para la comunidad de Condega -que recibió crédito por parte de IMC para actividades productivas y mejoramiento de vivienda- no fue posible que las mujeres entrevistadas separaran conceptos y aprendizajes del proyecto que desarrollan con IMC de las actividades y resultados específicos de la sistematización realizada a través del apoyo del FMC. Al contrario, el otro grupo -que recibió capacitación en varios aspectos- puede hacer esa separación y rescata el proceso analítico como la mayor enseñanza que se adquirió con la sistematización. También mencionan haber tenido la posibilidad de recuperar y ordenar en el tiempo la estrategia de trabajo con IMC para determinar factores de avance y obstáculos para el cumplimiento de lo propuesto inicialmente.

La comunidad de la reserva ecológica del Cerro Musú también confunde el proyecto con FUNDENIC con la sistematización. Sin embargo, ellos mencionan haber entendido mejor las "*buenas prácticas de conservación*" para producir "*buena agua*" para el consumo del centro poblado. Otros actores, como un miembro del Consejo Municipal, muestran mayor capacidad analítica y de diferenciación: se rescata el método analítico y la posibilidad de ver el proceso en perspectiva para determinar puntos débiles y fuertes, y poder establecer mejor los hitos para el diseño del futuro Plan de Manejo Ambiental.

En cuanto a las aplicaciones prácticas de los resultados de la sistematización para las comunidades se señalaron: i) cambios en el manejo de la ganadería e introducción de siembra de árboles de sombra que mantienen el cauce del agua; ii) orientación hacia el fortalecimiento de una mayor participación de las mujeres en las comunidades y en las

deliberaciones del gobierno local (cabildos participativos); y iii) reforzamiento del crédito productivo.

Situación actual

Cambios y aprendizajes

Como premisa general, ni las instituciones ni las comunidades han intentado repetir las actividades de sistematización de manera similar a lo hecho con el FMC, pero sí han adoptado prácticas específicas en la implementación de sus proyectos.

FUNDENIC ha adoptado como práctica común la documentación de todos sus procesos y la creación de una memoria institucional que reemplace el conocimiento de las personas, anteriormente única base del conocimiento institucional. A partir de estos insumos ha decidido realizar ejercicios periódicos para recapitular y analizar los elementos fundamentales de la ejecución de sus proyectos. Se señala que un efecto de estas modificaciones se observa en los procedimientos actuales para preparar y documentar proyectos, en la planificación pormenorizada de los nuevos proyectos y en la elaboración de guías metodológicas para las actividades principales.

IMC, por su parte, ha repensado y modificado su enfoque institucional para integrar elementos que mantenía dispersos en distintos proyectos, convirtiéndolos en un cuerpo conceptual desde el cual se plantean nuevas actividades y se elaboran nuevos proyectos con las comunidades rurales. Esto ha generado cambios en términos de una visión y una programación más integrales, concentrando acciones en búsqueda de un mayor impacto con una clara focalización en las mujeres. Lo anterior ha incidido también en la naturaleza de las alianzas con otras instituciones y con los gobiernos locales, alianzas que ahora se enmarcan en el nuevo plan estratégico de IMC.

Desde el punto de vista de los equipos técnicos institucionales, las comunidades involucradas en estos proyectos de sistematización han tenido aprendizajes que se han concretado en efectos diversos en terreno. FUNDENIC asevera que han podido detectar cambios en el manejo ambiental de las explotaciones en función de optar al fondo rotatorio que les ofrece acceso a capital de trabajo productivo y conservacionista. IMC opina que la comunidad tiene hoy día un concepto más claro y preciso de la importancia de la organización, el trabajo hacia el logro de objetivos y el valor agregado de la acción colectiva. Esto ha traído como impacto la creación de nuevos y mejor organizados comités comarcales de productoras y mujeres campesinas.

Los anteriores comentarios sobre efectos en las comunidades deben ser matizados según el propio concepto de los cuadros técnicos, quienes sostienen que los aprendizajes y efectos deben buscarse en las instituciones y no en los otros actores, dado que las sistematizaciones se realizaron sobre la base de la utilidad de las mismas para las instituciones. En ese sentido, los técnicos aclaran que los cambios

institucionales han generado efectos posteriores en el trabajo que se desarrolla con las comunidades.

“Aunque las mujeres de las comunidades no logren identificar relaciones de causalidad entre la sistematización, el trabajo de IMC y lo que ellas están haciendo, el enfoque metodológico puesto en práctica para realizar la sistematización ha producido cambios en la organización y el enfoque que tienen ahora los grupos de mujeres (proyectos de vida, visión de futuro de las familias rurales) y la calidad de la participación en los espacios locales y regionales que han ganado las mujeres”.

(Entrevista con un miembro del equipo técnico de IMC)

De alguna manera, los miembros de las comunidades entrevistados corroboran los puntos señalados por los equipos técnicos. Productores de la reserva del Cerro Musú coinciden en que se han introducido nuevas prácticas de agroforestería, accediendo de manera más eficiente al incentivo (fondo rotatorio) que ahora llega a un mayor número de familias de la comunidad. De las entrevistas realizadas en Pueblo Nuevo y Condega se desprende que actualmente existe mayor concentración de los programas y una más fuerte organización de las mujeres.

Las entrevistas con miembros de las comunidades dejan la impresión de que les gustaría participar en más ejercicios como los de la sistematización de experiencias, pero no sienten que estén en capacidad de hacerlo sin la asistencia de facilitadores que dirijan el ejercicio.

Aplicaciones de las conclusiones y recomendaciones temáticas

Esta sección se agrega para describir sucintamente las impresiones de los actores entrevistados, sobre las aplicaciones de las conclusiones temáticas con las que se completa el ciclo de aprendizaje en cada tema. Estas recomendaciones generales sobre el tema son enviadas a los participantes en la conferencia electrónica y a través de un folleto escrito, pero están también disponibles en el sitio web del FMC.

Como se señaló anteriormente, los equipos técnicos coinciden en la idea de que los mayores beneficiados con las sistematizaciones son las instituciones que reciben el proyecto y, por lo tanto, los efectos deberían buscarse en ellas más que en las comunidades. Sin embargo, las recomendaciones temáticas son dirigidas básicamente a las comunidades.

En relación a las conclusiones en el tema de AC, las dos comunidades de las Segovias no registran replanteamientos de sus objetivos, pero sí se han incorporado otros miembros de la familia (maridos e hijos) a los proyectos que son conducidos por las mujeres, lo que ha llevado a que se empiecen a modificar las relaciones de poder en los negocios familiares y se tomen las decisiones de manera compartida. Del mismo modo, el grupo de mujeres que ha sido capacitada en derechos, ha venido incidiendo en las relaciones de poder más allá del ámbito familiar, para pasar a tener un papel deliberativo en el gobierno local y en muchas actividades de la sociedad civil de la

comarca. Estas comunidades no manifiestan cambios en los valores internos, externos o de contexto enfocados a mejorar las condiciones de vida de las comunidades.

En relación a las conclusiones en DTR, las modificaciones en la construcción y acumulación de capital social se perciben a nivel del gobierno local (Alcaldía y Consejo Municipal) y de la empresa del acueducto local, porque sus relaciones con las comunidades rurales -que ahora tienen la responsabilidad de mantener la producción de agua- han cambiado notablemente. No hay mucho avance para identificar demanda externa al territorio para los productos de la comunidad, porque tienen un canal de comercialización establecido, pero el gobierno local quiere establecer alternativas para introducir nuevos productos, tomando ventaja de las buenas prácticas agrícolas y de la producción limpia que están practicando. Las propiedades adolecen de legalización, pero éste es un problema reconocido desde hace mucho tiempo y no constituye un obstáculo para el manejo del territorio, si bien se ha querido volver a discutir un antiguo proyecto para legalizar la propiedad de la tierra en la zona de reserva.

Conclusiones

- El haber ganado el concurso para realizar la sistematización de una experiencia real tiene un significado importante para las dos instituciones que fueron apoyadas por el FMC. La preparación de la postulación, la revisión de la literatura pertinente, el ensamblaje de la metodología de sistematización y la ejecución del proyecto generan modificaciones en el trabajo cotidiano de las instituciones. El hecho de que la sistematización exija una implementación altamente participativa no constituye, en las experiencias de Nicaragua, una novedad ni un cambio en su método normal de trabajo.
- El hecho de que las dos instituciones venían implementando proyectos con todas las comunidades con que realizaron las sistematizaciones parece traer varias ventajas: hay un conocimiento de los líderes y una confianza ganada con las organizaciones locales; la participación no es una acción extraordinaria para los miembros de la comunidad que son seleccionados para involucrarse en la sistematización; las instituciones postulan y planifican el proyecto de sistematización sobre la experiencia que están desarrollando con la comunidad, con lo cual facilitan la reconstrucción de los procesos con los actores.
- Por otra parte, el hecho de sistematizar las experiencias en curso parece señalar, en el caso de Nicaragua, una tendencia hacia el análisis de las propias estrategias de las instituciones, privilegiando el proceso que éstas impulsan sobre la experiencia misma que quieren sistematizar. En otras palabras, la sistematización se focaliza más en aspectos relevantes para la institución postulante (enfoque, metodologías, integración de componentes, problemas operativos, concertación de alianzas, etc.) que en la experiencia que están impulsando en las comunidades (manejo del medio ambiente, actividades de generación de ingreso, organización comunitaria, etc.).
- Las dos instituciones nicaragüenses tuvieron poca participación en las actividades de agregación de valor a los resultados individuales, que el FMC realiza para tratar

de generar y generalizar conocimientos sobre los temas de los concursos. No participaron directamente en las reuniones iniciales de los proyectos ganadores y su contribución a la conferencia electrónica y análisis de la síntesis fue marginal. Esto no obsta para que encuentren ventajas en estos esfuerzos así como en el proceso de llamado a concurso y selección de los ganadores. Este último proceso fue calificado de transparente.

- La calidad de los resultados y los métodos de las sistematizaciones es considerada buena, en comparación con otras aplicaciones y con análisis previos puntuales que realizaban las instituciones responsables de las sistematizaciones. Consideran, inclusive, que los resultados son superiores a otras aplicaciones y ofrecen ejemplos de la utilización que han tenido el enfoque y la metodología, una vez conocidos los resultados por otras instituciones que trabajan en desarrollo rural. Una de las instituciones sugirió mejorar la calidad de los productos a través de la búsqueda de una mayor incidencia de los resultados en las instancias de tomas de decisión sobre políticas que afecten positivamente las actividades que realizan las instituciones y las comunidades con que trabajan.
- Las entidades responsables de la sistematización coinciden en que el proyecto alcanza los objetivos de aprendizaje que busca cada ciclo, no sólo para la institución sino para los actores y las comunidades que forman parte de la experiencia. Al respecto señalan los enfoques de trabajo, la integración de componentes, el análisis crítico de fortalezas y debilidades así como la documentación de la experiencia como los aspectos centrales de dicho aprendizaje.
- Sin embargo, las comunidades no siempre logran distinguir las actividades ni los aprendizajes cotidianos del proyecto en que están involucrados de aquéllos que pueden desprenderse directamente de la sistematización de las experiencias. Esta diferenciación sólo se logró en uno de los tres grupos de miembros de comunidades entrevistados. Por el contrario, otros actores directos (gobiernos y otras instituciones locales) coinciden en señalar que sí se cumplen los objetivos de aprendizaje. A pesar de estas dificultades, las comunidades identifican cambios en las actividades que realizan en sus proyectos, introducidos después de terminada la sistematización (intensificación, enfoque más integral, fortalecimiento del crédito productivo, mayor participación de las mujeres, entre otros).
- Si bien, ni las instituciones ni las comunidades han repetido la sistematización en otras experiencias, hay evidencia de las adopciones de algunos métodos, de varios resultados y efectos, tanto en las instituciones como en las comunidades. La redefinición de las estrategias institucionales, el diseño de nuevos proyectos, la integración de componentes y los ejercicios periódicos para recapitular y analizar los procesos constituyen algunos de los cambios que han sido introducidos en las instituciones que sistematizaron las experiencias financiadas por el FMC. De estos cambios se señalan efectos como la concentración de las acciones para lograr mayores impactos en las comunidades rurales, la focalización de las acciones hacia las mujeres, la naturaleza de las alianzas con otras instituciones y organismos de los gobiernos locales, la documentación de los procesos y la planificación pormenorizada de las actividades con las comunidades. Por su parte, los miembros de las comunidades corroboran los efectos de los proyectos que fueron sistematizados, como la introducción de nuevas prácticas de agroforestería, una

mayor eficiencia en el incentivo (crédito de capital de trabajo) que ahora llega a un mayor número de familias de la comunidad, mayor concentración de los programas y una más fuerte organización de las mujeres.

- Las conclusiones temáticas expresadas en la síntesis final del ciclo de aprendizaje no son directamente aplicadas por las comunidades a las que están dirigidas. Sin embargo, las instituciones y otros actores (p. ej., gobierno local), han adelantado acciones en la dirección señalada por las recomendaciones temáticas.

Lecciones aprendidas y recomendaciones

- Entre los criterios para la selección de propuestas ganadoras debe incluirse como ventaja la relación preexistente entre las entidades que liderarán las sistematizaciones y las comunidades que son sujetas de las experiencias que van a ser sistematizadas. La sistematización como proceso analítico debe realizarse por los actores de la experiencia y no por equipos ajenos a la misma. La atención debe ponerse, sin embargo, en que la propuesta se enfoque en la experiencia sobre el tema del concurso.
- Es necesario realizar esfuerzos para que los distintos tipos de actores involucrados en la sistematización participen consciente y creativamente en todos los pasos de la misma, de tal manera que pueda crearse y/o consolidarse la capacidad de reflexión y análisis de fortalezas y debilidades relativas a los procesos. Esta participación debe darse desde la discusión de la idea y el diseño del proyecto a presentarse al concurso. Quizás el involucramiento de los principales actores de las experiencias debería ser un hecho demostrado y calificado en el análisis y selección de las propuestas ganadoras.
- El ciclo de aprendizaje que se establece en cada tema concursado parece necesitar un esfuerzo adicional por parte de las instituciones que lideran las sistematizaciones, para que sea mejor aprovechado por los actores directos de las experiencias. Esto implica diseñar mecanismos que permitan que los actores tengan participación, aunque sea indirecta, en el proceso de agregación de valor y, especialmente, que conozcan y entiendan las conclusiones temáticas (síntesis) que se derivan de todos los casos seleccionados en cada concurso. Una alternativa es que, al momento de producir el reporte final, se incluyan actividades en este sentido como forma de cerrar el proyecto en cada caso y se vayan ajustando las conclusiones y las recomendaciones sobre la base de la internalización y validación de las mismas con los actores.
- Para los fines de seguimiento y evaluación de los alcances del FMC parece necesario establecer un tipo de seguimiento más estrecho del aprendizaje y de los efectos de la sistematización en los distintos tipos de actores. Las experiencias de Nicaragua indican estos efectos, pero esta información no se capturó en los informes de los ciclos de cada concurso. Puede ser necesario ampliar los plazos de análisis para los efectos, pero es conveniente pensar en mecanismos que puedan ser utilizados por los mismos actores para conocer dicha información.

3. Estudios de caso complementarios

3.1. Estudio de caso ARGENTINA³⁰

Introducción

El caso argentino es muy particular puesto que corresponde a un concurso del año 1999³¹, precedente al período de análisis de esta sistematización y evaluación del GC (2001-2003). La elección del caso fue instruida por el Consejo Directivo del GC con la intención de analizar una suerte de “línea de base” de lo que se convertiría posteriormente en el FMC. Esto permitiría identificar aquellos elementos conceptuales y operativos que estuvieron presentes desde el principio y aquéllos que se fueron modificando como parte de la evolución del GC y, en particular, del FMC³².

En Argentina se realizó en el año 2000 el proyecto denominado Construcción y Evaluación de un Índice de Desertificación en Poblaciones Rurales del Chaco Árido³³. Éste fue ejecutado por un equipo de investigadores pertenecientes a la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Nacional de Córdoba (FCA-UNC) y a la Secretaría de Recursos Naturales y Desarrollo Sustentable de la Nación (SRNyDSN). El proyecto se implementó en la región ubicada en el oeste de la provincia de Córdoba, correspondiente al departamento Pocho que comprendía las zonas de serranías de Pedanías Represas y Chancaní. La población involucrada en el área del proyecto correspondió a pequeños productores rurales en asentamientos dispersos.

Durante este estudio de caso no se pudo obtener toda la información deseada, por varios factores: i) el tiempo transcurrido desde la ejecución del proyecto (más de cinco años); ii) la dispersión de los actores involucrados en ese entonces y, en particular, del equipo que estuvo a cargo; y iii) la multiplicidad de proyectos ejecutados en ese lapso en la misma zona. Por tanto, se realizó una entrevista en profundidad a uno de los integrantes de la FCA-UNC y que en la ejecución del proyecto se responsabilizó del diseño y realización de las encuestas con la población, con mayor presencia en terreno³⁴, el mismo que actualmente es docente y realiza investigaciones en la zona. A través de un informante clave que reside en Chancaní y se desempeña como auxiliar guarda parque en la Reserva, se pudo contactar y entrevistar a dos pobladores rurales que viven en el área (Paraje El Cadillo) y que estuvieron involucrados de alguna manera en el proyecto ganador del concurso. Finalmente, se entrevistó a un técnico del Programa Nacional de Asistencia a Pequeños Productores Agropecuarios

³⁰ Consultoras: María Elisa Rueda; Silvia Borsellino.

³¹ En el año 1998 el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID) y RIMISP dieron inicio al Programa de Investigaciones Sobre Metodologías de Seguimiento y Evaluación de Proyectos de Manejo de Recursos Naturales en América Latina y el Caribe. Este Programa formaba parte del MINGA una iniciativa del CIID. El principal instrumento del Programa fue un Fondo Competitivo de Pequeños Proyectos de Investigación. En el año 1999 se llevó a cabo un concurso de proyectos al amparo de este Fondo seleccionándose diez investigaciones de carácter metodológico, una de las cuales fue el caso que se está analizando en Argentina.

³² Este análisis es desarrollado en el Informe principal.

³³ Esta experiencia fue publicada bajo la autoría de Patricia Maccagno y Ulf Torkel Karlin en el texto: *“Seguimiento y evaluación del manejo de recursos naturales”*. Julio A. Berdegué, Germán Escobar (Editores). CIID-RIMISP, Santiago de Chile, 2000.

³⁴ Lamentablemente no se pudo realizar entrevistas a los responsables de la dirección y co-dirección del proyecto por cuanto actualmente la directora desarrolla actividades profesionales en el ámbito nacional de la SRNyDSN y el co-director se encuentra fuera del país.

(P.S.A/PROINDER), el mismo que se consideró un contacto relevante por desarrollar actualmente sus actividades en el área donde se implementó el proyecto ganador, además por su carácter de docente del nivel secundario en la escuela local y su condición de poblador, potencial usuario de los resultados de la investigación metodológica realizada³⁵.

Situación inicial

El equipo que realizó el proyecto ganador del concurso poseía antecedentes de trabajo en la zona desde hace aproximadamente veinte años puesto que ejecutó diversas investigaciones focalizadas en el uso, la conservación y el mejoramiento de los recursos naturales para su uso productivo. De ahí surgió la iniciativa de construir un índice de desertificación que viabilizara el diseño de estrategias orientadas a mitigar la misma. Por tanto, los técnicos y profesionales de la FCA-UNC y de la SNRyDSN eran reconocidos como pioneros y referentes en la temática de investigación en la zona, aunque con cierta discontinuidad en el tiempo en cuanto a su presencia.

La presentación de la propuesta exigió reuniones del equipo y un análisis crítico de acuerdo a los requisitos establecidos en la convocatoria. Sin embargo, las dos instancias postulantes poseían experiencia en la presentación a concursos de proyectos de investigación. Esto forma parte de una estrategia usual entre los investigadores en Argentina ya que la disponibilidad de fondos para la investigación es limitada, empeorándose esta situación durante la crisis argentina entre los años 1998 y 2001.

En las experiencias previas en investigación, el equipo mantenía un proceso de análisis, ordenamiento y organización de los temas, lo cual permitió la acumulación de conocimientos y antecedentes suficientes para poder competir en la convocatoria. Por lo tanto, en base a los requisitos exigidos, el equipo adecuó y organizó la información de manera tal que les fuera posible ampliar las líneas de investigación, agregando el empleo de una metodología de sistematización que permitiera además desarrollar un sistema de monitoreo y evaluación permanente de recursos naturales, compartido entre FCA-UN y SRNyDSN.

Este proceso fue realizado exclusivamente por el equipo de investigación y no se incluyó en el diseño ni en el análisis crítico a los integrantes de las comunidades rurales que hacían parte del área del proyecto. Además, la selección de los pobladores rurales estuvo relacionada más con las experiencias previas de los investigadores en el territorio que con las especificidades de la convocatoria.

En síntesis, en la formulación de la propuesta pesaron más los siguientes factores: i) continuidad de la experiencia anterior del equipo y de los temas de investigación, contribuyendo a una acumulación de conocimientos; ii) interés por un tema considerado

³⁵ Cabe señalar que el Fondo al que aplicó el proyecto de Argentina financiaba "investigaciones metodológicas" más que sistematizaciones como parte de un ciclo de aprendizaje, como las del siguiente FMC. Ésta, de entrada, es una diferencia sustantiva con los casos analizados en los otros países.

innovador; iii) calidad y experiencia del equipo, tanto colectiva como individualmente; y iv) calidad y cantidad de la información previa³⁶.

Es importante señalar que en la propuesta se incorporó, como un elemento novedoso, el análisis de variables sociodemográficas, como factores que intervienen en la calidad de vida de las poblaciones con relación a la desertificación. Se integró una actividad con pobladores y la realización de un taller de capacitación sobre los recursos, pero ni en la conformación del equipo ni durante el desarrollo y la ejecución de la sistematización se incluyó un perfil técnico o profesional con experiencia en aplicación de metodologías participativas con población rural.

El proceso de desarrollo de la experiencia

El proyecto desde su etapa inicial, durante toda la ejecución y la presentación de resultados, priorizó variables de tipo productivo y ambiental. Las variables sociodemográficas y socioeconómicas fueron analizadas sólo a través de fuentes secundarias. La obtención de información primaria se realizó a través de una aproximación en la cual los pobladores fueron objeto de las encuestas y no sujetos involucrados en los procesos de diseño, análisis e implementación.

En lo referente a la búsqueda de puntos comunes de trabajo entre los ganadores, el equipo la califica como estrategia apropiada que agrega valor a la temática abordada, fortalece el marco referencial y potencia las vinculaciones y las alianzas institucionales. Las diferentes etapas y actividades que exigió el proyecto estuvieron en directa relación con la metodología y las prácticas que el equipo desarrolló, a las cuales se agregó una condición específica como requisito de la convocatoria, permitiendo incorporar la metodología de sistematización. Ésta fue la principal diferencia respecto a las investigaciones realizadas anteriormente.

La calidad de los resultados obtenidos es considerada relevante e innovadora, pero se reconoce que aún no se ha logrado la adecuación y apropiación esperada por parte de las propias instituciones y de otros usuarios o tomadores de decisiones. Los mecanismos de difusión de estos resultados a otras instancias, provinciales o nacionales no han sido efectivos. Cabe advertir que la integración de la ex directora del equipo de investigación en la SRNyDSN a nivel nacional podría ahora facilitar la sensibilización de los decisores para adoptar los resultados del estudio, posicionándolos en el marco de las políticas públicas, aún varios años después de haber realizado el proyecto.

Siendo el resultado de la investigación un tema poco desarrollado, sobre todo en lo relacionado a su aplicabilidad, no se identifican criterios comparativos respecto a su calidad, pero los entrevistados perciben su aporte potencialmente significativo en los diferentes niveles técnicos, profesionales, y en otros ámbitos de la provincia y de la región. Sin embargo, los resultados se verían enriquecidos si se añadiera una

³⁶ Los criterios de evaluación de las propuestas del FMC se irán enriqueciendo notablemente, incluyendo un énfasis en el aprendizaje y la participación.

metodología de transferencia dirigida a la población rural con herramientas participativas, sencillas y desde un marco de educación popular. Como se señaló, la población no tuvo instancias de participación, por lo tanto es muy difícil analizar si los resultados se adecuaban a sus necesidades o si otorgaban beneficios relevantes para la comunidad local³⁷. Aparentemente los pobladores habrían adoptado recomendaciones que derivan de prácticas transferidas por los técnicos, sin mediar un proceso de aprendizaje reflexivo crítico en relación con la desertificación y la calidad de vida. Es decir, sin una relación directa con el proyecto que se desarrolló.

Con relación a las conferencias electrónicas es considerado un mecanismo útil y adecuado para discutir resultados de las sistematizaciones, con la observación de que le insume al equipo un tiempo adicional importante, a la vez que algunas instituciones no cuentan con el equipamiento y los recursos necesarios para hacer más ágil esta actividad.

Situación actual

Esta sección enfocará los cambios y aprendizajes que, de alguna manera, se pueden desprender del proyecto ejecutado aunque, por las razones antes expuestas, éstos tienden a ser muy sutiles y no tan claramente demarcados.

El técnico entrevistado demostró un alto interés en el tema investigado hace cinco años, solvencia teórica y una relación muy estrecha con la población que reside en la zona del proyecto. Un cambio positivo identificado es la incorporación en su quehacer de una perspectiva de mayor participación comunitaria en el marco de la investigación, como una reflexión crítica frente a otras metodologías aplicadas que no logran la transferencia y apropiación necesaria en las poblaciones rurales. Esta apreciación tiene significado en el presente análisis dado que el cambio de posición mencionado está de alguna manera vinculado al proyecto.

De hecho, el caso argentino pone en evidencia la diferencia entre el aprendizaje técnico-científico que logró un equipo básicamente académico respecto al tema sustantivo del estudio (la desertificación) y el aprendizaje aplicado a nivel de la población local. Se menciona que este segundo aspecto fue mucho más débil que el primero. Sin embargo, la experiencia mostró con claridad (y en este aspecto reside la lección principal aprendida) que, a través de metodologías participativas, es necesario incorporar la población en los procesos de investigación y sistematización desde sus etapas iniciales, mejorando al mismo tiempo la transferencia de conocimientos y prácticas. Asimismo se constató la importancia de ampliar el espectro de actores intervinientes, como por ejemplo a los estudiantes del colegio secundario, los jóvenes y otras instituciones de la comunidad. Estos cambios exigen una mirada metodológica diferente, el uso de herramientas participativas y los resultados y efectos esperados demandan mayor tiempo de trabajo y la necesaria incorporación de otras miradas interdisciplinarias.

³⁷ Cabe señalar que este aspecto de la participación de los actores locales será uno de los elementos enfatizado mayormente en las etapas posteriores del FMC, precisamente como parte del ciclo de aprendizaje multiactoral.

Actualmente integrantes del equipo técnico que participaron en la investigación y varios otros profesionales, contando con el apoyo financiero de programas de asistencia a pequeños productores de la zona, vienen estimulando la participación de la comunidad en observaciones y mediciones directas sobre el estado de la vegetación, el análisis sobre los requerimientos nutricionales, el manejo de la carga animal y los equivalentes según especies, la inversión en mejoras de la infraestructura, el desmonte selectivo y la cobertura del suelo con lo obtenido en el raleo del monte. De esta manera las capacitaciones y actividades que se desarrollan en las unidades productivas de los pobladores se orientan al aprendizaje de la comunidad en relación con la incorporación de mejores prácticas de manejo y uso de los recursos, permitiéndoles ampliar su visión respecto al proceso de desertificación.

Un aspecto estructural que se reconoció no haber abordado en la investigación y que tiene consecuencias en la desertificación, es el relativo a la tenencia de la tierra. Este tema constituye un reclamo permanente que cada vez asume mayor resonancia sobre todo entre los pequeños propietarios, causando una progresiva marginación y debilitamiento de los sectores campesinos, profundizando la pobreza rural estructural del país.

Por su lado, los actores de la comunidad identificaron y reconocieron la trayectoria laboral y las intervenciones técnicas y de investigación que el equipo del proyecto efectiviza en la zona desde hace más de dos décadas en la temática relacionada con el estudio, la valoración del ambiente y el uso y manejo productivo de los recursos vegetales en la zona. Como ejemplos se pueden mencionar las observaciones y mediciones sobre la vegetación, la capacidad de carga, el manejo del recurso forrajero a lo largo del año; las frecuentes y repetidas encuestas que se realizaron; las técnicas aplicadas con los animales de los productores, la definición y efectivización de cerramientos en sus campos.

Sin embargo, a pesar de que insistentemente se indagó sobre las características del proyecto financiado por el Fondo Competitivo, antecesor del FMC, el año de ejecución, las metodologías aplicadas y los resultados, no se obtuvieron respuestas claras y concretas que den referencias sobre el mismo, o sobre la participación de los pobladores. En las entrevistas a pequeños productores, ellos no reconocieron la palabra desertificación, pero sí identificaron la relación entre uso del campo y su deterioro. De igual modo identificaron como válidas la mayoría de las prácticas técnicas propuestas y establecidas por el equipo a lo largo de todos los años de trabajo en la zona. Indagados acerca de sus intereses, capacidades y potencialidades para participar en procesos de aprendizaje social, también hubo coincidencias en hacerlo si se los proponían.

Lecciones aprendidas

Desde la perspectiva del equipo técnico acerca del proceso de investigación se desprenden las siguientes reflexiones tendientes a cambiar los siguientes aspectos:

- Mejorar la formulación de objetivos, particularmente de aquéllos vinculados a la participación comunitaria, cotejándolos con el tiempo y los recursos disponibles y necesarios para una buena ejecución del proceso.
- A lo largo de todo el proceso de sistematización, incorporar al equipo técnicos y/o especialistas del área social con experiencia de trabajo con comunidades rurales.
- Enfatizar la participación directa de las comunidades rurales para garantizar un aprendizaje compartido y una efectiva apropiación de prácticas y conocimientos.
- Favorecer alianzas estratégicas con diferentes actores, instituciones y programas de la región que permitan potenciar los impactos de las intervenciones en temas de desarrollo rural, desertificación, salud, educación, etcétera.
- Mejorar los canales de difusión y las modalidades de divulgación de resultados en el ámbito local, provincial, regional y nacional.
- Facilitar las transferencias de resultados de proyectos a la comunidad de manera simple y sencilla para lograr una apropiación eficaz.

En relación con los aspectos considerados positivos y necesarios de afianzar, se destacó como principales a los siguientes:

- La transparencia y las condiciones de la convocatoria, los criterios de elegibilidad y la rapidez en el cumplimiento de los tiempos pautados por el donante.
- La importancia de priorizar temas en correlación con la experiencia acumulada por los equipos de investigación y favorecer de esta manera el desarrollo y profundización de conocimientos.
- El uso eficiente de los fondos aprobados y la adecuación de las transferencias en relación con los cronogramas de ejecución.

Conclusiones y recomendaciones

Para el caso específico de Argentina³⁸, es importante destacar los siguientes puntos:

- Los resultados del proyecto analizado demuestran debilidad metodológica y teórica para relacionar los procesos de desertificación con las condiciones de vida de la población rural. Las variables de tenencia de la tierra, salud, enfermedad, mortalidad, desnutrición, natalidad, migraciones y otras, deben ser incorporadas para avanzar en propuestas más integrales que tiendan a reducir la pobreza rural.
- El esfuerzo metodológico, el análisis teórico y el marco conceptual que exige la relación entre variables diversas, la operacionalización de estas variables en el contexto y territorio, incluyendo a la población como sujeto participante y no solamente como unidad de análisis, demandan un equipo interdisciplinario, una

³⁸ Como se habrá podido notar, el caso argentino no ha seguido propiamente lo que actualmente se considera un ciclo de aprendizaje en el FMC. Más bien se trató de una actividad puntual, expresada a través de un proyecto, con énfasis en investigación, que ganó en el Fondo Competitivo antes señalado. Sin embargo, su análisis nos muestra cuáles fueron algunas de las debilidades (p.ej. la participación de la población y de otros actores; el escaso énfasis en la sistematización; la mínima atención otorgada a la difusión de la información, entre otros aspectos; la confusión respecto a los objetivos y los productos esperados), factores que serán enfrentados posteriormente en el FMC. Asimismo, nos muestra fortalezas como aquéllas relativas al mecanismo del concurso que serán mantenidas y mejoradas en el tiempo. Es en este sentido que deben ser leídas estas conclusiones y recomendaciones que hacen abstracción de lo que vino después con el FMC.

perspectiva holística y la participación directa de la población en todo el proceso para proponerse incidir críticamente en la realidad y producir efectos en distintos niveles. Las poblaciones rurales pobres deben ser consideradas sujetos y estos proyectos deben contribuir a agregar valor a sus saberes y conocimientos previos, esenciales en el desarrollo de su relación con el medio ambiente y en el potenciamiento de sus estrategias de vida.

- En este sentido, si bien los procedimientos y requisitos del Fondo tenían varias cualidades (como las de reconocer y apoyar un equipo de investigación con trayectoria previa), se deberían introducir criterios que aseguren la participación de la población involucrada en los procesos que se quieren estudiar y sistematizar. La inclusión de perfiles profesionales con formación en ciencias sociales, de técnicos con experiencia de trabajo con comunidades rurales pobres y el intercambio de conocimientos en estos temas enriquecería los procesos de aprendizaje social.
- Es preciso prever en el marco de la convocatoria del fondo un monitoreo de proceso para garantizar el replanteo de estrategias metodológicas y la consiguiente aplicación de herramientas que faciliten el proceso de aprendizaje compartido y la incorporación de enfoques orientados a fortalecer el capital social en las comunidades donde se interviene.
- La inclusión de la perspectiva de género en futuras convocatorias enriquecería al proceso y a los resultados.

3.2. Estudio de caso HONDURAS³⁹

Introducción

En el año 2003 el tema central seleccionado por el GC fue la gobernanza ambiental descentralizada (GAD). El proyecto ganador del FMC en Honduras (“Manejo comunitario del bosque en el municipio de Yuscarán”) fue presentado por un grupo de profesionales que estuvo ligado a la ejecución del proyecto “Asistencia a la Forestería Comunitaria – AFOCO” (fondos de la Agencia Alemana para la Cooperación – GTZ), junto con funcionarios de la Unidad de Monitoreo y Evaluación de la Carrera de Desarrollo Socioeconómico y Ambiente de la Universidad Agrícola Panamericana – El Zamorano y la Universidad para La Paz de Costa Rica⁴⁰.

El presente informe hace una revisión crítica del proceso y los efectos en comunidades rurales de Yuscarán, en donde, a través del proyecto AFOCO se operativizaron, en distintos grados, conceptos referidos al desarrollo humano integral⁴¹, la forestería comunitaria⁴² y la gobernanza ambiental descentralizada⁴³. A su vez se trata de conocer y evaluar los resultados, incluyendo su calidad, uso y difusión, del proceso de aprendizaje social desarrollado a través del proyecto de sistematización apoyado por el FMC.

Se realizaron entrevistas en profundidad con personas involucradas en AFOCO y en la sistematización que se realizó luego de la conclusión de ese proyecto: i) tres profesionales del equipo Yuscarán y AFOCO; ii) tres funcionarios y técnicos de la Fundación Yuscarán que se conformó a raíz de la ejecución de AFOCO con el objetivo que siguiera desarrollando actividades de conservación del bosque; iii) seis socios de cooperativas local; y iv) seis pobladores de comunidades locales.

Situación inicial

El área involucrada en la sistematización fue el municipio cabecera del departamento de El Paraíso, localizado a unos 68 kilómetros de Tegucigalpa. Su territorio se distribuye entre 18 aldeas y 83 caseríos y con una población de 11.384 habitantes, destacándose que el 50% de la población total tiene edades menores a los 19 años. El

³⁹ Consultor: Ricardo A. Vásquez.

⁴⁰ En todo el documento se identificará a los sistematizadores que ganaron el concurso del FMC como: “el equipo Yuscarán”, y el informe de sistematización que generaron se le denominará: “el informe Yuscarán”. Éste último fue denominado “Forestería comunitaria y desarrollo humano integral, un camino al futuro”.

⁴¹ En este contexto se entendió por “desarrollo humano integral (DHI)”: un desarrollo que implica que las comunidades y los habitantes crean habilidades para analizar su realidad, identificar y priorizar problemas, identificar y evaluar soluciones y gestionar las más viables entre ellas. En base al DHI, el enfoque de desarrollo para las comunidades se vuelve más holístico.

⁴² En este contexto se entendió por “forestería comunitaria (FC)”: la comunidad es el actor principal del manejo del bosque y, por lo tanto, recibe beneficios directos de este manejo por medio de la comercialización de productos (madera y resina principalmente) y el consumo de alimentos (extracción de productos comestibles, manejo de fauna, etc.). El concepto de FC se centra en el manejo de uso múltiple del bosque. Se define como “una vía para el desarrollo humano integral de las comunidades que viven en los bosques, basada en el manejo integral sostenibles de los mismos”.

⁴³ En este contexto la “gobernanza ambiental descentralizada (GAD)” es un concepto que conlleva tres criterios mínimos: i) acceso real y duradero al recurso forestal por parte de los ejecutores; ii) involucramiento del gobierno local, regional y nacional en todos los procesos; y iii) apertura del/los gobierno/s para hacer cambios necesarios en las leyes y reglamentos. La FC aporta a los procesos de democratización, dando acceso a la población rural a los recursos del bosque y a sus beneficios.

51% de la tierra no tiene documentación legal. En cuanto al uso de la tierra, la mayor proporción asignada a pastos (42%) y bosque de pinos (23%).

El Índice de Desarrollo Humano alcanza el 0,661, ligeramente superior al promedio nacional (0,657). La tasa de desnutrición es del 28% y la tasa de alfabetismo es del 77%. La tasa promedio de escolaridad no llega al tercer grado en el área rural, la cual es más baja que la tasa nacional (4,5 años de escuela). El PIB real per cápita es de USD 2,028.50, menor al nacional (USD 2,320.80).

En la zona existen organizaciones comunitarias tradicionales y permanentes a nivel rural, tales como patronatos, juntas de agua, y sociedad de padres y madres de familia de la escuela, las cuales no han sido muy tomadas en cuenta por las instituciones que apoyan el proceso de desarrollo rural. Es así que han sido organizados grupos de hombres, mujeres y jóvenes, al calor de las actividades que han implementado entidades del sector público con financiamiento externo⁴⁴. En el área forestal se destacan las cooperativas “Guadalupe” de la comunidad de Laínez y “San Martín” de la comunidad de Cordoncillo. La primera se dedica al aprovechamiento de resina de pinos; la segunda, realiza actividades de producción y comercialización agrícola.

Antes que se diera la intervención del proyecto AFOCO, el municipio, de vocación forestal, presentaba problemas de aprovechamiento del bosque, además que se realizaba indiscriminadamente la extracción de pinos, el desarrollo de prácticas de agricultura no sostenible en zonas de laderas y ganadería extensiva con poca tecnificación, resultando con ello actividades agropecuarias poco productivas y no rentables. La situación anterior de baja productividad y pocos ingresos provocó la tala de nuevos bosques, incrementándose la degradación de los recursos naturales y aceleró la pobreza en las comunidades rurales.

De acuerdo a los diagnósticos comunitarios llevados a cabo en las comunidades atendidas por AFOCO, las causas que originaban esta situación eran las siguientes: i) degradación de los bosques, ocasionado por problemas en la tenencia de la tierra; ii) escasos conocimientos técnicos apropiados de los pobladores e inexistencia de un trabajo mancomunado basado en un DHI que conllevara paralelamente el usufructo y el cuidado de los recursos naturales; y iii) inaplicabilidad de las leyes para el sector forestal, ya sea por desconocimiento o por problemas estructurales de control nacional.

La sistematización de Yuscarán se realizó tiempo después que el proyecto AFOCO cerrara sus operaciones institucionales. Sin embargo, a lo largo de la vida del proyecto la sistematización como herramienta de la gestión del conocimiento fue utilizada a nivel comunitario para revisar los procesos operativos emprendidos, aunque no fue costumbre traducirlos en documentos para el análisis de estrategias institucionales.

⁴⁴ Entre estas instituciones se destacan: Proyecto LUPE (fondos AID), Proyecto ALA-86/20 (fondos de la Unión Europea), PRODERCO (fondos FIDA) y Proyecto AFOCO (fondos GTZ).

El equipo Yuscarán destaca que el hecho de haber sistematizado la experiencia para el GC, permitió la reconstrucción de acciones estratégicas y operativas no claramente visualizadas dentro de la vida del proyecto AFOCO, en especial lo concerniente a la actualización en relación con el marco conceptual.

El proceso de desarrollo de la sistematización de la experiencia

Este estudio de caso enfatiza los cambios en el manejo del cuerpo conceptual (alrededor de DHI, FC y GAD) que se evidenciaron a lo largo de la sistematización del proyecto AFOCO. En este sentido se señalan los siguientes elementos:

- El concepto de FC utilizada por AFOCO se centró en el manejo de uso múltiple del bosque, o manejo integral de fincas y manejo integrado del bosque.
- El uso del concepto de GAD no fue concebido en el inicio de la experiencia en Yuscarán, sin embargo, jugó un papel importante para asegurar la sostenibilidad en los procesos.

La sistematización mostró que la estrategia planteada y desarrollada a partir del concepto “manejo integral de fincas” fue la diversificación de las fincas familiares, vistas como unidades productivas que pueden satisfacer las necesidades básicas, al tiempo que las hace menos sensibles al riesgo e incertidumbre que el mercado y el ambiente ejercen sobre ellas. Sin embargo, aún cuando se lograron algunos ingresos adicionales, no se logró la participación comunitaria y la sostenibilidad que se esperaba. Se evidenció, pues, la necesidad de incluir el DHI en estas actividades para asegurar una sostenibilidad y participación amplia.

El concepto “manejo integrado del bosque” se acercó más a la concepción de FC, pues dirigió la atención tanto hacia el manejo y la protección comunitaria del bosque, como hacia los esfuerzos destinados al manejo de microcuencas, incluyendo flora y fauna. La visión tradicional de que el bosque sólo es un simple productor de madera, es transformada en una visión de fuente innumerable de beneficios económicos, ecológicos y sociales para las comunidades participantes.

El diseño de AFOCO no visualizaba entonces de manera operativa el DHI. Si bien durante la ejecución, el coordinador y su equipo de campo trataron de avanzar hacia la FC y el DHI, este ajuste en el marco conceptual no fue visibilizado con claridad, dado que no formó parte del documento inicial de planificación del proyecto, y por lo tanto no se establecieron los mecanismos operativos idóneos para ir cumpliendo metas progresivas.

Tampoco el concepto de GAD fue claramente definido al inicio del proyecto, ni aparecía dentro del marco conceptual operativo de la coordinación de AFOCO. El tema de gobernanza surge más como el resultado de obstáculos de actividades referente al uso y protección del bosque, lo cual permitió ir construyendo instrumentos técnicos y legales más apropiados al respecto. Es así que en el año 1998 se estableció en

Yuscarán el plan de manejo para el bosque, iniciándose con la formulación del plan operativo y el convenio de usufructo. Asimismo, se identificó la figura para la administración del plan, designándose a la Cooperativa Agroforestal Guadalupe Limitada por sus años recorridos como organización, la experiencia en la actividad de resinación y la praxis de su espíritu solidario y autónomo.

Las comunidades, a través de la Cooperativa Guadalupe, disponen desde el año 1998 de un plan de manejo forestal quinquenal con 8 subplanes (gestión y administración, protección, silvicultura, aprovechamiento y corta, transformación de la madera, comercialización, infraestructura, resinación), un plan de corta general para tres años y planes anuales de corta permisible; todos oficialmente aprobados por la Corporación Hondureña de Desarrollo Forestal (COHDEFOR). La cooperativa dispone además de un convenio de usufructo del bosque nacional firmado por el Estado.

Se estableció una alianza entre COHDEFOR, la municipalidad de Yuscarán y el proyecto AFOCO para trabajar con las comunidades de Laínez, Cordoncillo y Zarzales ubicadas en el mismo municipio. El objetivo de esta alianza fue iniciar un manejo adecuado y participativo de los recursos naturales renovables con elementos básicos en áreas específicas del municipio de Yuscarán de acuerdo a las necesidades sentidas por las comunidades, de manera tal que pudiese en el futuro servir de modelo para otras áreas de Honduras que presentasen similares condiciones. En el caso de Yuscarán, la comunidad tiene acceso al bosque y toma las decisiones de manejo, conservación y producción en un esquema de largo plazo que el manejo forestal exige. Por lo tanto, su participación en la democracia se extiende a la toma de decisiones a nivel local.

Según los técnicos entrevistados, se demostró que en el municipio de Yuscarán se ha logrado la gobernabilidad participativa a través de la aplicación de los siguientes principios: i) orientación práctica de las estructuras de gobernabilidad desarrolladas; ii) participación desde las bases hacia arriba (desde las organizaciones comunitarias hacia los municipios y el Estado); y iii) generación de soluciones a través de la deliberación en grupos, logrando opciones concertadas y aceptables para los otros actores.

Como se pudo apreciar, al momento de la evaluación final del proyecto y la realización de la sistematización, se definieron logros importantes del AFOCO, tanto de tipo técnico como social. Sin embargo, al visitar ahora las comunidades y realizar las entrevistas comunitarias se aprecia que, si bien existen todos los apelativos indicados, los pobladores todavía no internalizan integralmente los conceptos trabajados.

Persiste en las comunidades los recuerdos del activismo, pero no se percibe en ellos una apropiación de las intenciones operadas por el proyecto. Por ejemplo, ahora los grupos de mujeres ya no se reunían, los varones no realizaron en verano las actividades de protección de incendios del bosque y el 30 de junio de 2005 dejó de funcionar el equipo de técnicos de la reciente creada "Fundación Yuscarán".

Con este comentario no se quiere disminuir los alcances del proyecto sobre la población, que de paso son muy evidentes, pero las buenas intenciones teóricas de los escritos del proyecto superan la realidad.

El elemento que se destaca en las comunidades visitadas es la importancia de contar con un convenio aprobado por el Estado de Honduras en donde los mismos pobladores sean los vigilantes del uso y cuidado del bosque y se explicita la interrelación de acciones generadas entre las comunidades, las organizaciones e instituciones de la zona para la toma de decisiones.

Referente al informe Yuscarán, financiado por el FMC, éste no pudo influir en los procesos metodológicos del proyecto, pues, como se indicó anteriormente, el proyecto en donde se desarrolló la experiencia ya había finalizado. Por otro lado, la sistematización del caso de Yuscarán no fue socializada entre las comunidades, sino que fue una extracción de información en las comunidades con interés documental.

Sin embargo, se puede apreciar que el informe Yuscarán arrojó los siguientes resultados:

- Visibilizó la importancia de trabajar con los conceptos de DHI, FC y GAD, aún y cuando los pobladores todavía no se apropiaron plenamente del significado pragmático de estos conceptos.
- Sirvió para refinar el diseño de mecanismos operativos de nuevos proyectos referente a temas de FC y GAD. Tal es así, que la discusión del informe Yuscarán a nivel de formuladores de política a nivel nacional permitió que en la nueva "Ley Forestal de Honduras", todavía en discusión en el Congreso Nacional de la República, se haya incluido el enfoque y los conceptos visibilizados de la experiencia.
- Permitted internalizar a nivel de COHDEFOR el concepto de FC que sirvió de base para el desarrollo de un Departamento de Forestería Comunitaria dentro de esta institución, dirigido por técnicos que participaron en la iniciativa. Actualmente se difunde el modelo a las diferentes regionales de COHDEFOR.
- Permitted mostrar el método de evaluación y validación del impacto del enfoque implementado desde el punto de vista de las comunidades y sus habitantes. Para ello se establecieron comparaciones metodológicas y de resultados con dos experiencias de FC con otros enfoques: uno con una orientación de aprovechamiento y comercialización (Proyecto Manejo y Utilización Sostenible de Bosques de Coníferas de Honduras" - MAFOR) y otro con una orientación más técnica y organizacional (Proyecto Apoyo al Desarrollo de cooperativas y Otras Formas Asociativas de Producción Agroforestal" - ADECAF).

Para hacer referencia a la calidad de los productos obtenidos, es necesario diferenciar dos tipos:

- a) Productos del trabajo de AFOCO, en el cual se operativizaron los conceptos antes señalados (DHI, FC, GAD).
- b) Productos del informe de sistematización de Yuscarán (apoyado por el FMC).

La razón para hacer esta diferenciación es porque no existe una relación directa entre el informe Yuscarán y los ajustes a los procesos internos de AFOCO ni de la Universidad Agrícola Panamericana – El Zamorano, puesto que esa sistematización se realizó después que el proyecto AFOCO cerrara sus operaciones técnicas y administrativas. El equipo técnico del Zamorano no incidió en decisiones metodológicas dentro de su institución, pues esta universidad consideró el informe Yuscarán como un proyecto independiente, no vinculado a los procesos normales de la institución y además los 2 técnicos coordinadores dejaron de formar parte del Zamorano después del informe en referencia.

A continuación se presenta un análisis de los 2 tipos de calidad de productos, señalados anteriormente:

Productos del trabajo de AFOCO en materia de gobernanza ambiental

Los productos concretos de la participación de AFOCO sobre el tema de interés del GC (gobernanza ambiental) son:

- a) Un contrato de la cooperativa Guadalupe, de la comunidad de Laínez, Yuscarán, con el Estado de Honduras para el usufructo y cuidado del bosque.
- b) Relaciones intercomunitarias orientadas al manejo y protección del bosque.
- c) Integración comunitaria en la toma de decisiones sobre el uso del bosque.

Estos productos, en relación a su calidad, se pueden catalogar de buenos en función de las organizaciones locales, no existiendo excelencia porque las comunidades no internalizan ni se apropian plenamente, todavía, de los conceptos. Sin embargo, la cooperativa tiene el instrumento legal y los conocimientos para realizar trabajos forestales dentro de un ambiente sustentable, mientras que las familias de la comunidad se ven beneficiadas por los efectos del cuidado de las aguas y el ambiente.

Sin embargo, la calidad del producto de la democracia ambiental descentralizada (parte de la gobernanza) se ve afectada por el hecho de que, si bien existe un instrumento legal entre el Estado de Honduras y la Cooperativa Guadalupe para la explotación y el cuidado simultáneo del bosque, esto no asegura la inclusión real de la comunidad para ser partícipe en las decisiones sobre el usufructo y cuidado del bosque. Los términos reales de la participación comunitaria son simplemente de buenas intenciones.

Productos del informe Yuscarán

Dado los productos obtenidos por el efecto del informe Yuscarán, los mismos se pueden catalogar de excelentes, aun y cuando no hubo un proceso de socialización del informe con la población participante del estudio. A continuación se señalan los efectos del informe Yuscarán:

- a) Análisis reflexivo por parte de los sistematizadores en el manejo de los conceptos DHI, FC y GAD.
- b) Incidencia operativa en la COHDEFOR para la incorporación del concepto de forestería comunitaria en los planes de trabajo de esta institución, a nivel nacional.
- c) Incidencia de política al fomentar los conceptos claves de la sistematización en la nueva Ley forestal de Honduras (todavía en discusión en el Congreso Nacional).
- d) Ajustes conceptuales y operativos en la ejecución de un nuevo proyecto de desarrollo forestal, en el departamento de Olancho, Honduras.

Se hace una diferenciación entre los patrones y resultados de comparación dentro del proyecto AFOCO y del informe Yuscarán. A continuación la explicación de los mismos:

Patrones con los resultados de los conceptos de AFOCO

La evaluación de los resultados de mediano plazo fue realizada por AFOCO en base a un instrumental de análisis cualitativo focalizado en las percepciones de la población en cuanto a los cambios de actitud personal, organizacional, comunitaria y ambiental. De acuerdo a este instrumental, existen cambios importantes, sin embargo, habrá que revisar la objetividad de su aplicación.

Patrones con los resultados del informe Yuscarán

Como se indicó anteriormente, el informe Yuscarán se hizo después del cierre de AFOCO y desligado de las estrategias operativas de la Universidad Agrícola Panamericana – El Zamorano, razón por la cual sus resultados están en función de los efectos producidos en otras instancias fuera del caso y sin relación de las instituciones involucradas en el mismo.

Los patrones de comparación de los resultados son:

- a) La nueva y la vieja Ley Forestal de Honduras, en donde en la nueva se incorpora el concepto de FC.
- b) Planes actuales y anteriores de trabajo de COHDEFOR, en donde ahora se incorporan acciones amplias dentro del concepto de FC.

- c) Estrategia operativa de organización del nuevo proyecto forestal en Olancho, en donde ahora se establece una estructura integral de patronatos de comunidades rurales para el usufructo y cuidado del bosque. Esta estructura será la responsable, ante un contrato con el Estado, para el manejo del bosque. En este caso, se está operativizando el concepto de GAD en una magnitud más amplia de democracia ambiental, diferente al caso de Yuscarán, en donde el manejo se concedió exclusivamente a una cooperativa forestal de una comunidad.

Situación actual

En la sección anterior se detallaron los resultados y efectos de la sistematización en relación a los procesos de aprendizaje social, a nivel local y nacional. En esta sección se destacan las correcciones estratégicas que se han ejercido sobre otro proyecto de protección forestal, en relación a los mecanismos utilizados por el proyecto AFOCO.

Este proyecto, también financiado por la GTZ, está ubicado en el departamento de Olancho y está siendo ejecutado por el mismo coordinador y parte del equipo de técnicos que trabajaron en Yuscarán para AFOCO. El área de influencia del proyecto en Olancho comprende aproximadamente 25.000 hectáreas de bosques, distribuidas en 34 comunidades rurales.

El informe Yuscarán sirvió para identificar un error de procedimiento de GAD pues el poder administrativo del bosque fue cedido por el Estado a un solo actor intercomunitario: la cooperativa Guadalupe. Este hecho es una expresión monopólica en las decisiones del usufructo y cuidado del bosque. Los otros actores de las comunidades quedan legalmente fuera de un proceso democrático real, aún y cuando se hayan establecido mecanismos de coordinación interinstitucional de largo plazo.

El aprendizaje que dejó el informe de Yuscarán ha servido para que en Olancho se haya establecido un modelo más democrático de participación comunitaria en el manejo y cuidado del bosque. En el caso de Olancho, el poder administrativo ha recaído en un consejo de patronatos⁴⁵ que representan las 34 comunidades antes indicadas. El proyecto está en sus inicios, pero desde ya se están buscando los mecanismos técnicos, metodológicos, legales y administrativos que puedan conducir a los pobladores a una mayor apropiación democrática en las decisiones.

Conclusiones

- El proceso de aprendizaje apoyado por el GC/FMC para sistematizar el caso de Yuscarán, referido al tema de GAD, sin bien no facilitó el ajuste en los métodos de atención de las instituciones involucradas debido a que la sistematización fue posterior a la conclusión del proyecto analizado, sí se lograron efectos a nivel nacional que contribuyeron a mejorar las estrategias de trabajo de la institución

⁴⁵ El patronato es una entidad comunitaria tradicional con fuerza legal, que representa a todos los pobladores de una aldea a nivel rural o de un barrio o colonia a nivel urbano. La directiva es electa en asamblea comunitaria y sus funciones están estipuladas en la Ley de Municipalidades de Honduras.

rectora en materia de desarrollo forestal (COHDEFOR) y se incidió en política forestal al introducirse el concepto de FC (incluye GAD) en la nueva Ley Forestal de Honduras.

- Si bien el informe Yuscarán pudo integrar los resultados operativos de un caso específico de GAD con conceptos provenientes de la teoría, la población participante no se ha apropiado de la conceptualización y sus efectos, debido a la falta de los análisis reflexivos comunitarios que provoca un proceso de sistematización y evaluación continua.

Lecciones aprendidas

- La sistematización es una herramienta de reflexión crítica que produce información, conocimientos y saberes a nivel comunitario y entre otros actores externos, que posibilita realizar ajustes operativos y estratégicos. Sin embargo, su utilidad tiene mayor peso cuando todos los participantes de la experiencia actúan bajo un mismo nivel de democracia participativa del conocimiento adquirido.
- Las sistematizaciones inciden en los ajustes de las estrategias operativas de los proyectos, por lo tanto la asignación y el financiamiento de las mismas se orientarán, prioritariamente, a experiencias en proceso y no a la simple reconstrucción de proyectos ya finalizados.
- Las sistematizaciones realizadas por los propios impulsores de una experiencia tienen una connotación importante en el aprendizaje social dentro de procesos continuos. Sin embargo, cuando las mismas están destinadas a terceros disminuye la objetividad y se magnifican conceptos no claramente comprendidos o apropiados por la población.
- La GAD es un proceso dinámico de participación democrática, cuyos aprendizajes surgen de la revisión conjunta y permanente de todos los actores involucrados.
- Los efectos de una sistematización sobre incidencias de política nacional es el resultado de un proceso de socialización entre los formuladores y tomadores de decisión política.

Recomendaciones

- El Grupo Chorlaví debe asegurar que las sistematizaciones financiadas se realicen, prioritariamente, en proyectos en proceso para que sirvan de herramienta de ajustes metodológicos y operativos, posibilitando la afinación de acciones antes de su socialización.

- Las propuestas y la ejecución de las sistematizaciones financiadas por el GC deberán contener espacios obligatorios de socialización con los actores internos y externos de la experiencia.
- El GC debe establecer un mecanismo de sistematización de una experiencia para que la misma también pueda ser realizada por actores externos, con el propósito de contar con la objetividad requerida.
- Las experiencias ganadoras de los concursos del GC deberán presentar en sus propuestas períodos obligatorios de socialización de la sistematización ante instancias de decisión política.
- Los temas seleccionados por el GC para aprobar y financiar sistematizaciones en años determinados deberán tener un proceso de seguimiento sobre los resultados posteriores, para corroborar aprendizajes sociales comunitarios e incidencias de política nacional.

3.3. Estudio de caso PERÚ⁴⁶

Introducción

El estudio de caso de Perú incluyó las cuatro experiencias que ganaron los concursos del FMC entre los años 2001 y 2003, de acuerdo al siguiente cuadro:

	Título de la sistematización	Institución coordinadora	Concurso y año
1	Planificación concertada local: una estrategia de acción colectiva para el manejo de los recursos naturales, la lucha contra la pobreza y el desarrollo rural sostenible en los Andes: el caso de la Reserva Paisajística Nor Yauyos, Cochabamba, Perú	Centro de Investigación, Documentación, Educación, Asesoría y Servicios (IDEAS)	AC 2001
2	Fortalecimiento de las capacidades, concertación y desarrollo territorial en Cajamarca. Experiencias de las intervenciones del EDAC-CIED en el desarrollo territorial en Cajamarca: 1998-2002.	Centro de Investigación, Educación y Desarrollo (CIED)	DTR 2002
3	Gobernanza ambiental y territorial en comunidades afectadas por la explotación minera: la experiencia de las comunidades campesinas de la Provincia de Espinar	Asociación KURAKA	GAD 2003
4	Gobernanza en el acceso de la actividad minera a los recursos naturales locales: el caso de Tambogrande	Grupo de Investigaciones Económicas – ECO	GAD 2003

Se realizaron entrevistas en profundidad a siete personas de las instituciones coordinadoras de las sistematizaciones y de otras entidades que participaron en las mismas⁴⁷; asimismo se realizó una entrevista telefónica con la única instancia que se encontraba fuera de Lima, entrevista que fue complementada con el llenado por escrito de la guía y su envío por correo electrónico. Por representar el caso de Perú un estudio “complementario” no se realizó trabajo en terreno, por tanto la principal fuente de información la constituyeron las cuatro ONGs que ganaron los concursos.

Situación inicial

En los cuatro casos, las instituciones que ganaron los concursos son ONGs con experiencias previas -con intensidad y trayectoria diversa- de trabajo con las organizaciones sociales y las comunidades campesinas de las áreas donde se desarrollaron las sistematizaciones⁴⁸. El CIED en Cajamarca es la institución que más ha permanecido en la zona de referencia, realizando durante 20 años varios tipos de

⁴⁶ Consultoras: Olga Lucía Molano y Claudia Ranaboldo.

⁴⁷ En la práctica, sólo en el caso de IDEAS hubo coparticipación directa de otras dos instancias: una ONG (PROYAUYOS); y un Proyecto (UNIR) de la Universidad Agraria de La Molina.

⁴⁸ Para mayores detalles sobre las características institucionales: www.ideas.org.pe; www.ciedperu.org; www.kuraka.org. ECO no tiene página web.

actividades, desde proyectos productivos, desarrollo de tecnologías y prácticas agroecológicas e impulsando a procesos de concertación local, transitando por varios enfoques y metodologías. IDEAS no trabajó directamente en Yauyos aunque si, en su aproximación a la sistematización, empleó la experiencia acumulada en procesos de concertación, como los de San Marco en Cajamarca y Ate Vitarte en Lima. ECO y KURAKA son ONGs más jóvenes con una trayectoria vinculada a la investigación y, parcialmente, a la incidencia política, sobre todo en relación a minería, manejo de recursos naturales y desarrollo rural con poblaciones indígenas.

En los cuatro casos se había tenido alguna experiencia de investigación y/o evaluación, ésta última más ligada a la relación con las agencias de cooperación. IDEAS y CIED también habían llevado a cabo sistematizaciones, la primera en el ámbito de la red del Secretariado Rural Perú-Bolivia, y la segunda como parte de la práctica institucional e individual de algunos de sus profesionales. La diferencia con la sistematización realizada con el FMC radica básicamente en el enfoque y la metodología. Por un lado, se reconoce que los temas de los concursos eran novedosos, por otro, se afirma que *“la sistematización fue más rigurosa, más científica, más focalizada en un tema preciso y al mismo tiempo más integrada. Implicaba un mayor relacionamiento con una red compleja de actores y sus intereses...”*. Lo que antes llamaban sistematización *“se parecía más a relatos de campo de técnicos, o memorias de talleres grupales sobre diversos temas o a una evaluación del cumplimiento de metas”*. Para KURAKA y ECO, que no habían realizado antes sistematizaciones de esta naturaleza, se trató de una experiencia novedosa a nivel institucional.

A raíz de lo anterior se puede afirmar que el FMC del GC ofreció una oportunidad inédita a instituciones con experiencias previas muy diversas en relación con el ordenamiento y el análisis de la información que proviene de procesos de desarrollo, también bastante diferentes.

El proceso de desarrollo de la sistematización de experiencias

Mecanismos y herramientas

Las instituciones se enteraron del concurso vía las redes institucionales a las que pertenecen y a través del Internet. La convocatoria del GC es conocida entre las entidades que quieren investigar puesto que canaliza recursos para hacerlo, y los interesados consultan su página web o acceden a la información vía otros contactos electrónicos.

El procedimiento del concurso les pareció claro y transparente, manifestándose de manera contundente que uno de los principales capitales del GC es representado precisamente por el mecanismo del concurso. La convocatoria es bien difundida, los términos de referencia explícitos y meticulosos, los requerimientos suficientemente sencillos, los requisitos claros y los plazos razonables. En síntesis, las instituciones sienten que no se elige a dedo y no hay nada escondido para quienes participan, lo cual crea una relación básica de confianza desde el comienzo. Adicionalmente

aprecian que un concurso a nivel de América Latina ofrece una oportunidad y un espacio internacional para participar y dar a conocer experiencias locales.

En cuanto al proceso para presentarse al concurso, la idea de la sistematización proviene de las mismas ONGs, no habiendo sido solicitada por otros actores. Las motivaciones iniciales fueron distintas. En el caso del CIED pareció primar la búsqueda de fondos para financiar sus propias actividades como talleres y capacitación, en conjunto con el interés de mirar la experiencia de concertación de Cajamarca muy conocida en Perú y hasta entonces analizada poco críticamente. IDEAS fue motivada por el interés de desarrollar proyectos con otras ONGs y con colegas de la universidad en un área con potencialidades. ECO quiso reflexionar y documentar un proceso del que formaba parte y KURAKA una experiencia que conocía por haber trabajado en la zona, extrayendo enseñanzas útiles para otros contextos. Salvo el caso de IDEAS donde el diseño se hizo colectivamente entre la institución, PROYAUYOS y UNIR, repartándose tareas para escribir el proyecto, en el resto de los casos la idea surge de dos personas o de una sola, quien es la que escribe la propuesta⁴⁹.

No se encontraron particulares dificultades para elaborar el proyecto, puesto que las ONGs tienen experiencias en este tipo de gestión. Sin embargo, todas tuvieron que investigar previamente a qué se referían los principales conceptos-eje de los concursos, sobre todo DTR y GAD porque no estaban muy familiarizadas con los mismos. Por tanto, el acercamiento fue más bien inductivo: se intuía que sus propias experiencias podían insertarse en dichos conceptos e hicieron un proceso de prueba y error en el acercamiento, reconociendo aquello como parte de su propio aprendizaje.

Una vez ganado el concurso y en relación con algunas de las herramientas compartidas de ejecución, se manifiesta que las preguntas comunes (o ejes de sistematización) sirvieron como un punto de partida para las reflexiones. Sin embargo, no se generó inmediatamente un valor agregado común entre todos los ganadores. *“En el momento en que se formularon las preguntas, éstas eran aún abstractas para nosotros, no nos parecían muy pertinentes”* (ECO). *“Permitieron homogeneizar los diferentes proyectos, y a nosotros como equipo enfocar mejor nuestro trabajo. Sin embargo, encontrar puntos comunes con algunos proyectos fue difícil”* (KURAKA).

De hecho, más que las preguntas, es la reunión inicial que se recuerda como un momento *“clave”, “excelente”, “indispensable”*. Es considerada de mucha utilidad para: i) conocer y manejar los conceptos relativos al tema del concurso, insertando en ese marco la reflexión de la experiencia propia; ii) poner reglas y pautas comunes de trabajo, afirmando los aspectos metodológicos; y iii) articular todos los ganadores y sus experiencias estableciendo pautas para el intercambio. Al respecto surgen algunas sugerencias como: i) ampliar los días del encuentro; ii) disponer de más tiempo para presentar cada proyecto; y iii) explicitar más claramente las semejanzas y diferencias entre los casos, y su coherencia/pertinencia respecto al tema del concurso.

⁴⁹ Es necesario no confundir los procesos propios de la experiencias de desarrollo (p.ej. discusiones en el ámbito de las mesas de concertación como es el caso de Cajamarca; planificación participativa en los municipios) con el origen y diseño de la propuesta de sistematización. Es en este último sentido que se remarca en este informe el protagonismo de las ONGs.

El entusiasmo por esa reunión es tal que todos expresan la necesidad de cerrar el proceso con un nuevo encuentro presencial, considerando que la conferencia electrónica no deja la impresión de una conclusión adecuada. Presencial porque sería la manera de volverse a relacionar, de compartir los resultados y también de recibir una mayor retroalimentación en términos de la calidad del producto entregado⁵⁰. Hay sugerencias de presentar los resultados en imágenes (power point, fotos, vídeo) y no solamente a través de un informe escrito respecto al cual existe la percepción que *“pocos lo leen”*.

Respecto a la conferencia electrónica: para la mayoría fue útil en términos conceptuales y teóricos pero, en su opinión, de ninguna manera sustituye eficientemente un encuentro presencial final, tan es así que se la sugiere como un medio a desarrollarse a la mitad del proceso. Sin embargo, IDEAS subraya que la conferencia no es muy útil porque *“es fácil dejarla, implica estar metido mucho tiempo que no se tiene y es más formal, no todas las personas involucradas están acostumbradas a leer y escribir mucho, no todos son investigadores. Se podría trabajar con listas electrónicas de interés, con una comunicación vía correo de manera más informal”*⁵¹. El investigador de CIED subrayó que *“la conferencia es buena en contenido, pero tiene poca participación. Sin embargo es un buen medio laboral, una vitrina internacional. A través de la conferencia obtuve tres consultorías en otros países”*.

En cuanto a la publicación final, aún si no se pone en duda su calidad, hay dudas respecto a su formato y lenguaje, y la consecuente utilidad en ámbitos diversos. El interlocutor del CIED expresa que no la leyó detenidamente, señalando implícitamente que para él el proceso formal terminó en el momento de presentar el informe. IDEAS propone que se publique un informe de síntesis más amplio y además todos los informes institucionales con sus anexos metodológicos, incluyendo los resultados de los talleres y los testimonios de las entrevistas. Lo anterior serviría para dar más sustento a la información que se presenta por un lado; y ser más precisos frente a aquéllos que quieran desarrollar experiencias similares. En el caso de ECO y KURAKA, aún el proceso no ha terminado, por tanto no pueden opinar sobre la publicación. Sin embargo, todos sugieren contemplar también un producto más masivo, de lenguaje sencillo (como cartillas, dibujos, mapas, comics) puesto que, en general, se admite que ninguno de los productos generados en su extensión completa ha ido a manos de la población, de los campesinos y si llegara, la terminología utilizada no sería muy comprensible. Es por este motivo que algunos (IDEAS y KURAKA) produjeron por su cuenta unas cartillas de difusión más masiva.

⁵⁰ No queda muy claro para los participantes cuáles fueron los criterios utilizados para la lectura de los informes finales, y si Rimisp realiza o no una ponderación de la calidad de cada uno de ellos. Por este motivo también el proceso parecería “truncarse” en el momento de presentar el informe final.

⁵¹ Es interesante notar que estas mismas expresiones surgieron en varias de las evaluaciones trienales del Secretariado Rural Perú-Bolivia donde participan IDEAS y CIED. La mayor parte de las instituciones integrantes de esa Red se resistieron a la conferencia electrónica como un medio prioritario de comunicación.

Participación

Los procesos de participación en la sistematización⁵² muestran las siguientes tendencias:

a) La mayor participación fue en primera instancia de las ONGs (particularmente de aquéllas que ganaron los concursos). Luego de las alcaldías distritales, de instancias de concertación como las mesas y algunos consejos de desarrollo local, instancias de defensa y manejo de conflictos en el caso minero y, en menor medida, representantes y directivos de comunidades campesinas, gremios, centros educativos, entre otros. Se señala que, entre los sectores de la población, tuvieron una mayor participación los más “pudientes” y los varones adultos, también porque en muchos casos son ellos los que asumen cargos directivos o son líderes de la zona.

b) La menor participación parecería haber sido de las entidades estatales centrales, las empresas privadas, los gremios nacionales y departamentales y las organizaciones sociales, éstas últimas muy diferentes dependiendo de las características de cada zona (juntas de usuarios, clubes de madres, rondas campesinas, cooperativas, comunidades campesinas).

c) En general, la participación de la población local fue bastante circunscrita a la obtención de información, por tanto más como “informantes clave” que como “actores/interlocutores” de la sistematización. Entre ellos, la participación de mujeres y jóvenes fue reconocida en general como muy baja o cuando se la menciona (CIED) parecería referirse a las actividades normales de la institución (p.ej. cursos de capacitación) y no al proceso de sistematización. Aún así, todos comentan que, en comparación con los talleres y otras modalidades que se aplicaban antes para investigar, sistematizar y evaluar, era la primera vez que consultaban tanta gente para un solo tema.

d) Se visualizan algunas señales de mayor participación en las experiencias de ECO y KURAKA, quizás por ser ONGs que tratan conflictos mineros que pusieron en juego un gran número de actores e intereses. En ambos casos se aprecia particularmente la realización de distintos tipos de talleres durante la sistematización, los mismos que permitieron reflexionar en una perspectiva histórica, utilizando además técnicas como los mapas parlantes para situar de manera gráfica el “antes, durante y después” de los orígenes y desarrollo de los conflictos.

Resultados / beneficios⁵³

Los beneficios son evidentes para las ONGs ejecutoras de los proyectos de sistematización, entre los más importantes se mencionaron: i) el enriquecimiento de la metodología de trabajo institucional; ii) la ampliación y actualización conceptual; iii) el

⁵² Se vuelve a insistir que lo que se está indagando no son los procesos de participación en las experiencias mismas de desarrollo, sino en la sistematización.

⁵³ Como en el caso de Bolivia, se entendió por resultados aquellos beneficios concretos de la sistematización que se manifestaron a lo largo del proceso y al momento de su conclusión. En la siguiente sección (Situación actual), más bien se trata de identificar efectos/impactos (en términos de cambios, aprendizajes adquiridos y utilizados, aplicaciones de las conclusiones y recomendaciones temáticas) que se mantienen aún, por lo menos parcialmente. Sin embargo, esta diferenciación conceptual fue difícil de mantener a lo largo de la entrevista, puesto que los interlocutores tendieron a asumir todos los resultados en un mismo nivel.

aporte para la definición de nuevos enfoques y estrategias institucionales y personales (p.ej. acción colectiva en IDEAS en relación con la búsqueda de la incidencia política; “*nueva ruralidad*” y desarrollo territorial rural en CIED para influir en los niveles de toma de decisión, obtener recursos para proyectos y conseguir asesorías; planificación y concertación en microcuencas, bajo nuevos enfoques analíticos, más tolerantes y flexibles en el caso de PROYAUYOS y UNIR; y iv) la consolidación de procesos reflexivos a través de la sistematización como una práctica institucional que se replica actualmente en otros procesos y proyectos en curso (ECO y KURAKA).

Es difícil identificar beneficios para otras entidades y espacios vinculados a la temática sistematizada. A nivel de instituciones locales, IDEAS es clara en afirmar que no hubo realmente beneficios directos, quizás sólo el impulso del turismo como una opción de desarrollo para la zona y la concertación como un mecanismo a considerar en la gestión pública. CIED identifica los beneficios a través del hecho que la institución y el investigador han podido promocionarse como asesores, insertando el enfoque de DTR en varias instancias (el Ministerio de la Mujer y el Desarrollo Social-MIMDES, ONGs como CARE y redes de ONGs como el Secretariado Rural Perú-Bolivia, y Alcaldías distritales). ECO y KURAKA señalan que algunas instituciones nacionales (como el Ministerio de Minas) y locales (Alcaldías distritales) se habrían beneficiado de una mayor información que estaría siendo empleada para modificar algunas normas nacionales y locales.

Es aún más difícil precisar los beneficios para las organizaciones sociales porque, además, éstos tienden a confundirse con las experiencias que se han sistematizado, sobre todo en el caso de ONGs como IDEAS y CIED que han implementado tradicionalmente proyectos concretos de desarrollo, y no tanto aportes al manejo de conflictos, como ECO y KURAKA. Es así que el interlocutor del CIED en una primera instancia señaló que las comunidades campesinas “*habían mejorado sus ingresos, el manejo de los recursos naturales, y la capacidad de hacer propuestas en las mesas de concertación*”, para luego afirmar que “*lograron una visión más articulada con lo urbano... se capacitaron en diferentes temas con un enfoque territorial*”. IDEAS no cree que hubieran muchos beneficios directos, quizás “*algunos indirectos como tomar conciencia de la reserva paisajística, afianzar un sentimiento de identidad territorial, visualizar algunas oportunidades en nuevos negocios que giran alrededor del turismo...*”. ECO y KURAKA perciben que el proceso de reflexión ha permitido: i) difundir más la información acerca de los orígenes del conflicto y las formas posibles de solucionarlos; ii) cuestionar, en algunos casos, la labor de los mismos dirigentes de las organizaciones sociales; y iii) visualizar los sectores más pobres de la zona, como los productores del bosque seco de algarrobo en Tambogrande.

Las anteriores tendencias no sorprenden en la medida en que existe consenso entre los entrevistados respecto a la insuficiencia de los métodos y soportes utilizados para la devolución de los resultados de la sistematización a las organizaciones sociales, así como del seguimiento en relación con la aplicación de las recomendaciones de la misma. Sobre este punto se señaló que: i) los productos que se obtienen son de carácter institucional, adecuado para ONGs, entidades públicas centrales y

descentralizadas, universidades; ii) la difusión que se ha realizado ha privilegiado el ámbito institucional, nacional e internacional y ha estado a cargo de pocas personas dentro de las ONGs ganadoras de los concursos; y iii) si bien hubo algunas actividades de difusión de resultados, sería esencial desarrollar una estrategia de comunicación más activa y focalizada a nivel de campo. Para aquello se necesitaría un presupuesto que no estaba previsto en el FMC.

Situación actual

Cambios y aprendizajes

En todos los casos se manifiesta que los cambios y aprendizajes que se mantienen en la actualidad están relacionados con el aprendizaje conceptual en el tema del concurso y en la metodología de sistematización (especialmente los pasos a seguir). Por tanto, siguen vigentes aquellos beneficios institucionales de carácter teórico y metodológico que se señalaron en la sección anterior.

Aplicaciones de las conclusiones y recomendaciones temáticas

No es evidente que existan cambios nítidos internos/institucionales producto de la reflexión de la sistematización, como son las conclusiones y recomendaciones. A menudo, estas últimas parecieran escritas para que terceros las cumplan, más no para ser adoptadas institucionalmente, quizás porque en los cuatro casos implican acciones colectivas, interinstitucionales y multiactorales. El tema del concurso sigue concitando interés pero las aplicaciones de las conclusiones y recomendaciones temáticas son ambiguas y dispersas, aún en las propias zonas de trabajo institucional. Se muestra como una tendencia sutil e implícita a pensar de que el trabajo terminó con el envío del informe.

IDEAS señala que de las seis recomendaciones ejes resultados de la sistematización⁵⁴: i) todas están vigentes más no están siendo aplicadas en su totalidad; ii) de las que se aplicaron muy parcialmente, y sin una influencia patente de la sistematización, se encuentra el desarrollo de capacidades y el establecimiento de alianzas estratégicas sobre todo entre las ONGs locales y algunas universidades, y el desarrollo de la normativa municipal, aunque ésta última sea complejizada por un excesivo formalismo que deben cumplir los Municipios; y iii) de las que tienen serias dificultades por cumplirse están las de planificación participativa e intercultural en función de un Plan de Manejo de la Reserva, la institucionalización del Consejo de Desarrollo Nor Yauyos (CODENY) y el reconocimiento de las comunidades campesinas como sujetos de derecho en el nuevo proceso de descentralización. En lo que concierne a las conclusiones relativas al rol predominante de las ONGs y los asesores externos en la concertación, a la posibilidad de cooperación con retornantes y migrantes, a la escasa participación de mujeres y jóvenes y a la institucionalidad potencialmente innovadora de CODENY, no hay cambios, más bien la situación parecería ser estática. Sin

⁵⁴ En todos los casos en los que se señalan conclusiones y recomendaciones, ver puntualmente la guía de entrevista utilizada para cada institución.

embargo, no se mencionó explícitamente que algunas de las orientaciones producidas por la sistematización de YAUYOS estuvieran siendo aplicadas en otras áreas de trabajo.

En relación con la sistematización del CIED, también parecerían darse aplicaciones parciales y puntuales, más fruto de la descentralización en curso en el país que de cambios efectivos en el accionar institucional y, particularmente, en la forma de entender y practicar los procesos de concertación. Entre las siete recomendaciones, la necesidad de superar la lógica municipalista de la priorización de los proyectos de infraestructura para impulsar el fortalecimiento institucional y las alianzas, la estarían tomando en cuenta algunas ONGs y Alcaldías distritales; la promoción de nuevas actividades no agropecuarias, el desarrollo de la agroindustria y de productos territoriales estarían siendo asumidos de alguna manera por mujeres de poblados menores y algunos sectores de la población urbana de la ciudad de Cajamarca que trabajaron antes con el CIED; la elaboración e implementación de planes de desarrollo más participativos serían impulsados por las Alcaldías distritales de Chota, Paccha y Lajas.

En el caso de ECO y KURAKA es muy pronto para tratar de identificar efectos de más largo plazo. ECO, al momento, identifica como enseñanzas que podrían difundirse: i) el uso del mecanismo de la consulta vecinal; ii) el impulso a una mayor participación de la Municipalidad; y iii) la conformación del Frente para solucionar el conflicto. KURAKA afirma que *las recomendaciones realizadas en la sistematización constituyen un documento de base a ser tomado en cuenta en nuevos procesos de explotación minera. No tenemos conocimiento de que estas recomendaciones hayan sido consideradas por diferentes actores puesto que nuestro proyecto no estipulaba un seguimiento y tampoco el financiamiento del FMC lo permitía. Ha pasado poco tiempo desde la conclusión de nuestro trabajo pero confiamos que las recomendaciones contenidas en la cartilla de difusión que hicimos serán tomadas en cuenta por las propias comunidades afectadas*".

En cuanto a otros espacios institucionales y el ámbito de las organizaciones sociales, los limitados beneficios identificados anteriormente no han podido obviamente producir efectos más duraderos. En este sentido, es necesario considerar el tamaño de los pequeños proyectos financiados por el FMC, el enfoque del GC hacia temas complejos y aún poco manejados como GAD y DTR y la forma de funcionamiento en red, instancia que usualmente no impulsa cambios directos a nivel de comunidades de base, sino que interactúa a través de procesos articulados de actores y aprendizajes. Habida cuenta de lo anterior es importante definir el alcance y las expectativas del GC: ¿hasta qué nivel es factible y realista poder llegar? Y en particular, ¿cómo se impulsa calidad y compromiso de los "intermediarios" o de los "interlocutores directos" para compartir y difundir los aprendizajes, facilitando su concreción? Y finalmente, una pregunta de fondo ¿el universo de destinatarios del FMC deben seguir siendo predominantemente ONGs?

Lecciones aprendidas

En esta sección sólo se analizan las lecciones que los propios entrevistados señalaron⁵⁵.

Se han agrupado las lecciones alrededor de dos temas clave: i) el ciclo de aprendizaje; y ii) el Grupo Chorlaví y su valor agregado como una red interactiva. Las indicaciones que han surgido son bastante coherentes con el conjunto de la información presentada en las anteriores secciones.

Ciclo de aprendizaje

Hay un reconocimiento en relación a que la experiencia trascendió la simple participación en un concurso y el desarrollo de una sistematización puntual, por tanto se reconoce que hubo un ciclo de aprendizaje.

a) Desde el punto de vista de los mecanismos y las herramientas, hay un fuerte reconocimiento del concurso como modalidad adecuada y transparente. Se aprecian los boletines, la conferencia electrónica y por encima de todo el taller inicial. Sin embargo todos tienen la sensación de que el proceso no se cierra, se manifiesta una sensación de abandono, al entregar el trabajo y no tener mayor retroalimentación y al no poder compartir presencialmente con los demás colegas y con investigadores como J. Berdegué u otros que podrían sintetizar adecuadamente los aprendizajes. Incluso no hay obligatoriedad de participación en la conferencia. Finalmente, las preguntas comunes establecidas al comienzo deberían retomarse al final, como ejes de reflexión de resultados obtenidos.

b) Desde el punto de vista de la participación e indirectamente de la visibilización de resultados y beneficios, no se muestra mucha preocupación respecto a la limitada participación de las organizaciones sociales y los actores locales. La percepción de los involucrados es que las consultas por lo general han sido más masivas y más articuladas que en otras actividades de investigación, sistematización y evaluación anteriores. Sin embargo, sobre el tema se manifiestan dos tipos de propuestas: i) diversificar el tipo de productos finales, simplificándolos, haciéndolos más visuales y masivos, para difundir los resultados de la sistematización en el campo; e ii) incrementar el número de talleres y reuniones tratando de involucrar a distintos grupos de la población, tanto en fase de recolección y análisis de información, como de devolución de los resultados, a partir de una mejor estrategia comunicacional. También se planteó la realización de pasantías entre los propios actores locales para compartir de manera directa entre ellos experiencias exitosas y no exitosas alrededor de una determinada temática.

⁵⁵ Una sección más amplia y comprehensiva de conclusiones y recomendaciones, orientadas hacia el eje de sistematización y de evaluación, se elaborará una vez se tengan todos los estudios de caso concluidos.

Grupo Chorlaví como red interactiva

Se muestra un aprecio para el GC como red interactiva y se encuentra que su principal valor agregado respecto a otras redes reside en los siguientes aspectos:

- a) Facilitación de recursos para pensar y reflexionar procesos con la población.
- b) Apertura de la red.
- c) Enfoque en gestión del conocimiento.
- d) Lanzamiento de temas polémicos con hipótesis provocadoras.
- e) Actualización permanente de información, conceptos y metodologías.
- f) Bibliografía nueva y actualizada en diversos temas.
- g) Cambio anual de temas en los concursos.
- h) Uso de mecanismos transparentes para los concursos.
- i) Realización de reuniones presenciales.
- j) Comunicación permanente: desarrollo de conferencias y uso de otros medios electrónicos.

Las sugerencias que se hicieron para cualificar y ampliar la actuación del GC como red interactiva:

- a) Crear mayores sinergias con otras redes, por ejemplo, discutiendo con ellas el próximo tema de concurso.
- b) Desarrollar talleres nacionales en cada país donde los que organicen sean los ganadores de los concursos.
- c) Organizar encuentros temáticos en diferentes espacios.
- d) Organizar cursos en una temática de común interés.
- e) Realizar pasantías y una mayor difusión de los resultados entre la población local.
- f) Reprogramar los momentos más adecuados para las conferencias (preferiblemente al medio del ciclo de aprendizaje).
- g) Realizar un mayor número de publicaciones.

4. Resumen de los principales resultados y efectos de los casos analizados

A partir de los análisis de los 14 proyectos en 6 casos/país estudiados y para poder procesar de manera sintética las principales tendencias que se han encontrado en función de conclusiones y recomendaciones acotadas, se ha estructurado la siguiente matriz. Ésta contiene referencias por caso/país y por proyecto ganador del FMC sobre:

- **Resultados.** Se entendió por resultados aquellos beneficios concretos de la sistematización que se manifestaron a lo largo del proceso y al momento de su conclusión.
Se hace referencia entre otros a: productos específicos y concretos; mayores conocimientos; lecciones, estándares, ejemplos de experiencias innovadoras y buenas prácticas; nuevas o mejores capacidades; existencia de redes, relaciones, sistemas de colaboración⁵⁶.
- **Efectos.** Se entendieron dos niveles.
El primero, relacionado con cambios y aprendizajes derivados del proceso de sistematización y, más en general, del ciclo de aprendizaje, que implicaron algún tipo de modificación que persiste aún hoy día, por lo menos parcialmente (o la señalación de su discontinuidad).
El segundo nivel hace referencia a la aplicación de las conclusiones y recomendaciones temáticas. Se indaga respecto a cuáles de éstas, que surgieron de cada proyecto específico de sistematización, fueron aplicadas, por quienes y en qué contexto.
Se hace referencia entre otros a: nuevos temas insertados en determinados ámbitos de influencia e iniciativas; mejor comprensión de determinados temas; cambios de actitudes; nuevas y mejores relaciones entre actores, instituciones y organizaciones⁵⁷.

En este contexto parece más adecuado no hablar de impacto en la medida en que la naturaleza del GC como red interactiva, la envergadura de los proyectos financiados y su conclusión relativamente cercana en el tiempo, así como el tipo de sistematización y evaluación que se está llevando a cabo, implican cierta prudencia en las definiciones.

También se subraya que la matriz contiene fundamentalmente las percepciones de los entrevistados, a nivel institucional y de organizaciones sociales, sobre estos temas y sus opiniones respecto a la calidad de procesos y productos⁵⁸. Consecuentemente se trata de una aproximación de carácter cualitativo. Sin embargo, creemos que se ha logrado identificar ejemplos útiles para visualizar los productos y procesos que el GC está ayudando a impulsar.

⁵⁶ Resultados, efectos e impactos en Rimisp. J. A. Berdegú. Documento de trabajo. Taller de Aprendizaje I-2005, 18-22 de abril de 2005.

⁵⁷ Op. Cit. Berdegú J., 2005

⁵⁸ Generalmente esta calidad fue comparada con otros procesos y otros productos desarrollados en la misma institución y en otros ámbitos. Aquí, en función de una mayor síntesis, se omiten las referencias comparativas.

País / Caso	Institución/ Año	Resultados	Efectos	
			Cambios y aprendizajes	Aplicación de las conclusiones y recomendaciones temáticas
Argentina ⁵⁹	FCA-UNC/ SRN y DSN1999	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor conocimiento sobre la desertificación desde el punto de vista técnico y académico (calidad del resultado: relevante e innovador) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En algunos técnicos que participaron en la sistematización: mayor predisposición hacia el uso de métodos participativos, ampliando el espectro de actores intervinientes en las investigaciones y los proyectos (p.ej. jóvenes, otras instituciones de la comunidad) ▪ Inserción de temas conexos a la sistematización (p. ej. manejo carga animal, desmonte selectivo, cobertura del suelo) en las capacitaciones y actividades del Programa Nacional de Asistencia a Pequeños Productores Agropecuarios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se ha logrado la inclusión del tema en instituciones, tomadores de decisiones y usuarios ▪ Los motivos principales son: i) mínima participación de los pobladores en la sistematización; ii) escasos mecanismos de difusión interinstitucional; iii) falta de una metodología de transferencia dirigida a la población rural con herramientas participativas ▪ Algunos de los pobladores rurales incluyen prácticas de manejo mejorado de recursos naturales (como resultado de otros proyectos)
Bolivia	CICDA2001	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A nivel de la institución coordinadora: obtención de pautas para el diseño de un proyecto en un área productora de quinua 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de capacidades del consultor (aprendizaje individual) ▪ A nivel de ANAPQUI y CIOEC (la OS matriz): 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El consultor está aplicando algunas de las recomendaciones en sus informes de consultoría y en su tesis doctoral ▪ Ninguna

⁵⁹ Como ya fue reiterado, el caso argentino es sui generis, más útil como "línea de base" que como caso comparativo.

		<p>vinculada a ANAPQUI (la OS estudiada)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ningún beneficio reconocido por la OS estudiada 	<p>aprendizaje respecto a la necesidad de desarrollar sistematizaciones con alto involucramiento de las OS, reduciendo la dependencia de consultores externos. Constatación que el GC puede ser un buen aliado en el futuro</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Surgimiento de actitudes críticas de algunas agencias de cooperación internacional respecto a la pertinencia de seguir financiando este tipo de OS 	<p>aplicación y abierto rechazo del conjunto del producto por parte de ANAPQUI</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inclusión de algunas reflexiones en CIOEC que provienen indirectamente de la sistematización (p.ej. el reconocimiento de procesos no lineales de desarrollo de las OS afiliadas; cautela respecto a la tendencia a buscar éxitos y buenas prácticas)
Bolivia	AGRUCO 2002	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor conocimiento en la institución: profundización del concepto y aplicación de DTR y su relación con el aprendizaje social ▪ Uso inmediato de los conocimientos adquiridos y de la experiencia sistematizada: i) en la identificación del tema de la tesis de doctorado del coordinador del proyecto, integrante de la institución; ii), como material referencial para los docentes y los 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se mantiene en el enfoque institucional respecto a la relación DTR/aprendizaje social (se está profundizando la forma de medir ésta última en relación con el factor "innovación") ▪ Introducción de este enfoque en el diseño de por lo menos dos nuevos proyectos que la institución está ejecutando en otras áreas del departamento de Cochabamba ▪ Continúa el uso de los materiales en 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se necesitaría una mayor evaluación, pero las aplicaciones temáticas parecerían tener una mayor acogida a nivel de transformación productiva (sobre todo recuperación de suelos para pastos, forrajeras, y cultivos tradicionales; intensidad decreciente en la producción de hortalizas que inicialmente tuvo mucho éxito, pero no logró mantenerse con el mismo nivel) ▪ Mayor asunción

		<p>estudiantes de la Universidad; iii) como base para la formulación del Programa Municipal de Conservación de Suelos y Agroforestería</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un vídeo difundido entre las comunidades que participaron en la sistematización ▪ A nivel de comunidades se tendió a confundir los beneficios de la sistematización con los beneficios de los dos proyectos que se sistematizaron 	<p>la Universidad (formación de estudiantes de pregrado y posgrado)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A nivel del Gobierno Municipal se está retomando la idea del Programa Municipal aunque con mayor lentitud de lo previsto (por problemas internos a la Alcaldía) 	<p>de algunas de las recomendaciones por parte de los jóvenes y paulatina menor participación de las mujeres, más vinculadas al cultivo de hortalizas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Debilidades en las aplicaciones relativas al desarrollo institucional a nivel del Municipio, aunque se detectan actualmente renovadas perspectivas en un contexto político más favorable y con el apoyo de concejales campesinos que participaron en la sistematización
Bolivia	AeA 2002	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Múltiples beneficios a nivel institucional: i) adquisición de nuevos conocimientos y métodos relativos a la sistematización; ii) establecimiento de la base de información para la evaluación trienal; iii) validación del modelo de desarrollo institucional ligado al DTR; iv) afianzamiento de las relaciones entre las oficinas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A nivel institucional: i) inclusión de la sistematización como parte de un proceso continuo de aprendizaje y gestión del conocimiento con responsables y presupuesto institucional en las tres oficinas de la región; ii) fortalecimiento del perfil y la práctica institucional en DTR (todas las áreas de intervención trabajan bajo ese modelo, cada una 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para la institución los mayores avances en términos de aplicación temática están en el componente de desarrollo institucional del DTR: i) incremento de los niveles de confianza mutua entre institución y campesinos; ii) práctica periódica consolidada de mecanismos de rendición pública de cuentas; iii) inclusión y participación de

		<p>de la región: Bolivia, Ecuador y Perú (comparación y análisis conjunto de experiencias); v) impulso para la puesta en marcha de una estrategia de comunicación y difusión de la sistematización con diferentes productos para diferentes audiencias (por lo menos 4 tipos de productos)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Beneficiarios de la zona a los que se les ha devuelto la información de la sistematización, se reconocen en el proceso desarrollado y lo usan como una base para sus análisis y proyecciones futuras (proceso aún en curso) 	<p>con sus características peculiares); iii) mayor perfil de la institución a nivel nacional, regional e internacional (medido por el número de participaciones en eventos difundiendo los resultados de la sistematización y por el número de solicitudes recibidas por los productos de la misma)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Involucramiento del posgrado de la Universidad para formar en DTR técnicos de ONGs que ejecutan proyectos de la institución y otras instituciones/redes ▪ A nivel de OS locales: mayor interés y disponibilidad para desarrollar espacios propios de análisis (la mayor parte reflexiona periódicamente sobre la organización y sus perspectivas en asambleas, congresos, reuniones periódicas, talleres de capacitación, talleres FODA, ocasiones informales, etc.) 	<p>sujetos antes excluidos del desarrollo como mujeres y jóvenes. Falta consolidar: i) apropiación de la transferencia de los servicios de salud y educación a nivel local; ii) conformación y fortalecimiento de asociaciones de productores; iii) coordinación interinstitucional local. A nivel de transformación productiva se está profundizando la articulación con los mercados (tradicionales y de nicho)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Para las OS involucradas los principales cambios (que derivan indirectamente de las recomendaciones que surgían de la sistematización) se concretizan en aspectos ligados tanto a la transformación productiva como al desarrollo institucional, como los siguientes: i) mejoramiento de viviendas; ii) fortalecimiento de la organización campesina; iii) menor grado de migración por
--	--	--	---	---

				<p>encontrar alternativas económicas locales (mayor relación con mercados para ciertos productos como café y derivados de la fruta); iv) consolidación progresiva de una única empresa campesina local, aglutinadora de varios grupos productivos anteriores; v) mayor transparencia en la relación con las instituciones (cuentas públicas); vi) mayor inclusión de jóvenes y mujeres</p>
Chile ⁶⁰	<p>DAS 2001</p> <p>SUR 2003</p> <p>FOS 2003</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profundización del enfoque y los métodos de sistematización a nivel institucional (mayor rigurosidad y relativa mayor participación respecto a experiencias anteriores, por lo menos en DAS y FOS) ▪ Resultados de los proyectos individuales con calidad satisfactoria (por los métodos aplicados y la 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En términos generales las instituciones y los técnicos capturan mayores efectos de su participación en los concursos que las comunidades ▪ Aprendizajes de tipo personal e institucional que, según los técnicos, se transmitiría a las comunidades a través de una mejor labor institucional ▪ Elementos específicos de 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La aplicación de las conclusiones y recomendaciones temáticas es el aspecto que menos efectos ha tenido según las instituciones (las comunidades no las conocieron porque, a excepción de un caso en el que se hicieron entregas parciales, las instituciones no las entregaron) ▪ Los argumentos esgrimidos para la escasa / nula aplicación son: i)

⁶⁰ En el caso chileno se consideran los resultados del análisis de manera mancomunada entre los tres casos, por la alta coincidencia en las opiniones recogidas.

		<p>rigurosidad del análisis resultante)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Productos útiles para las necesidades de las instituciones involucradas y que también pueden ser compartidos con instituciones públicas, agencias internacionales y donantes 	<p>aprendizaje: i) importancia del fortalecimiento institucional; ii) ventajas de crear capacidades puntuales en las comunidades; iii) los métodos de comparación y de reflexión crítica con la participación de los actores locales; iv) el valor de la educación ambiental; v) la exposición a otras experiencias que aportan al aprendizaje temático (aprendizajes de abajo hacia arriba/micro-macro)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No se siguen desarrollando procesos similares de sistematización, puesto que en algunos proyectos no corresponderían y sobrepasarían los requerimientos de los donantes ▪ A nivel de las comunidades se identifican aprendizajes específicos (mayor en los casos en los que hubo participación en la ejecución de la sistematización): i) valoración de los procesos de análisis y reflexión sobre las 	<p>las conclusiones y recomendaciones a las que se llega son excesivamente generales y abstractas; ii) resultan difíciles de aplicar especialmente cuando se trata de instituciones que tienen proyectos de naturaleza variada que no siempre corresponden a los mismos temas sistematizados; iii) los principios en los que se basan sobrepasan los requerimientos de los proyectos y los donantes</p>
--	--	--	--	---

			<p>actividades que desarrollan con las instituciones y en relación con sus propias organizaciones (creación de espacios antes inexistentes para el debate); ii) en algunos casos, mayor capacidad de solución de conflictos organizativos; iii) mayor apreciación del aprendizaje personal (particularmente en los jóvenes) que podría vincularse en el futuro a sistematizaciones con un mayor protagonismo local</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las comunidades no identifican grandes cambios en las prácticas de las instituciones que trabajan con ellas a raíz de la sistematización 	
Honduras	Zamorano 2003	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Productos calificados de excelentes aún cuando no hubo un proceso de socialización del informe con la población participante en el estudio ▪ Análisis reflexivo de los sistematizadores en el manejo de los conceptos de desarrollo humano integral, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incidencia operativa en la Corporación Hondureña de Desarrollo Forestal (CODEHFOR): incorporación del concepto de forestería comunitaria en los planes de trabajo institucionales ▪ Incidencia en el marco legislativo/normativo: incorporación de los conceptos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La sistematización no pudo influir directamente en el proyecto sistematizado puesto que fue posterior a su finalización. Además el informe final no fue socializado en las comunidades y el equipo a cargo del proyecto dejó la institución con la

		<p>forestería comunitaria y gobernanza ambiental descentralizada</p>	<p>clave de la sistematización en la actual discusión de la Ley Forestal</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Introducción de ajustes conceptuales y operativos en la ejecución de un nuevo proyecto de desarrollo forestal apoyado por la GTZ en el departamento de Olancho 	<p>que hicieron la sistematización</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Si bien se identificaron logros técnicos y sociales importantes del proyecto sistematizado, no se percibe actualmente ni una apropiación de los conceptos ni su operativización por falta de análisis reflexivos comunitarios (p.ej. los grupos de mujeres ya no se reúnen; los varones ya no realizan la protección de incendios de los bosques; dejó de funcionar la Fundación que se creó) ▪ Los mayores efectos en términos de incidencia institucional y de aplicaciones temáticas se están dando en instancias externas
Nicaragua	IMC 2001	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor conocimiento del conjunto de herramientas para la sistematización y de la integración de criterios y visiones diferentes: buena calidad de los resultados ▪ Aspectos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Temas de aprendizajes que se mantienen como válidos hasta hoy: i) análisis crítico periódico de la estrategia institucional; ii) superación de la dispersión en distintos proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se registran cambios de objetivos, pero han incorporado otros miembros de la familia (maridos e hijos) a los proyectos que lideran las mujeres de la comunidad (cambios en las

		<p>comunes entre las dos instituciones de Nicaragua: i) los resultados principales son para la institución que realiza la sistematización y sólo de manera indirecta llegan a las comunidades; ii) tendencia hacia el análisis de sus propias estrategias (experiencia de la institución postulante – enfoques metodologías integración de componentes problemas operativos, concertación y alianzas) más que hacia las experiencias que están impulsando en las comunidades (manejo del medio ambiente, actividades de generación de ingresos, organización comunitaria...); iii) las comunidades y las OS no diferencian claramente entre el trabajo cotidiano que realizan en los proyectos y la sistematización (por tanto entre resultados y efectos</p>	<p>para orientarse hacia procesos más integrales, concentrando acciones en mujeres jefas de hogar; iii) ponderación de la utilidad de la participación que venían trabajando con las comunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No han realizado otras sistematizaciones de esta naturaleza ▪ El grupo de mujeres de Pueblo Nuevo ganó capacidad de participación y una visión más integral de la estrategia de trabajo con la institución ▪ A nivel de comunidades en general: cambios en el manejo de la ganadería y siembra de árboles, mayor participación de las mujeres incluso a nivel de toma de decisiones del gobierno local (cabildos participativos) ▪ Las OS muestran deseo de participar en más ejercicios de sistematización, pero no se sienten en capacidad de hacerlo sin la asistencia de facilitadores. 	<p>relaciones de poder vinculadas a los negocios familiares y la toma de decisiones)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambios en la participación local: mayor presencia de las mujeres en los gobiernos locales y en muchas actividades de la sociedad civil de la comarca
--	--	---	---	--

		provenientes de los dos niveles)	Situación común en las comunidades con las que trabajan ambas instituciones	
Nicaragua	FUNDE-NIC SOS PASO-LAC 2002	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad de los resultados es buena, pero se podría mejorar tratando de incidir más en las instancias formuladoras de políticas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprendizaje de tipo metodológico relacionado con la documentación de todos los procesos que se impulsan y la creación de una memoria institucional ▪ Aprendizaje en el manejo de la Reserva y en las iniciativas de pagos por Servicios Ambientales ▪ No volvieron a repetir una experiencia de sistematización similar aunque hay ejercicios periódicos de recapitulación y análisis de sus procesos de intervención ▪ Aprendizaje de integrantes del Consejo Municipal: método analítico, visión en perspectiva, análisis de fortalezas y debilidades, elementos útiles para el Plan de Manejo Ambiental que se piensa formular en el gobierno local 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modificación en las relaciones de poder entre el gobierno local y la empresa de acueducto local porque las comunidades tienen la responsabilidad de mantener la producción de agua
Perú	IDEAS 2001	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los mayores beneficios son 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se mantiene la práctica 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todas las recomendaciones

		<p>identificados a nivel de las ONGs ejecutoras, siendo los principales: i) el enriquecimiento de la metodología de trabajo institucional; ii) la ampliación y actualización conceptual; iii) el aporte para la definición de nuevos enfoques y estrategias institucionales y personales; iv) la consolidación de procesos reflexivos a través de la sistematización como una práctica institucional. Estas afirmaciones son comunes a los 4 casos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A nivel de mesas de concertación y planificación local: visualización de las posibilidades del turismo como una opción de desarrollo para la zona; concertación como un mecanismo a considerar en la gestión pública ▪ A nivel de OS: se reconoce que no hubo beneficios concretos, quizás algunos indirectos como tomar conciencia de la reserva 	<p>institucional de sistematización aunque no necesariamente con las mismas características de la impulsada por el FMC (hay una suerte de síntesis entre prácticas anteriores y las aprendidas con el FMC). Se mantiene el interés conceptual por el tema sistematizado. Estas afirmaciones son comunes a los 4 casos aunque la continuidad de la sistematización refleje objetivos distintos (incidencia política; obtención de recursos para proyectos y asesorías; replicación de la experiencia en otros proyectos en curso)</p>	<p>están vigentes, pero no están siendo aplicadas en su totalidad</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Son tres las que se aplicaron muy parcialmente y sin una influencia evidente de la sistematización: i) desarrollo de capacidades locales; ii) establecimiento de alianzas estratégicas sobre todo entre las ONGs locales y algunas universidades; y iii) desarrollo de la normativa municipal ▪ Las demás no están siendo aún tomadas en cuenta y tampoco algunas de las conclusiones centrales como la necesidad de rebalancear el rol predominante de las ONGs y los externos en los procesos de concertación y planificación local, y el fortalecimiento de la instancia de concertación local ▪ No se tiene evidencias explícitas de que las recomendaciones estén siendo aplicadas en otras áreas / municipios
--	--	---	--	---

		paisajística, afianzar un sentimiento de identidad territorial, identificar algunos nuevos negocios que giran alrededor del turismo		
Perú	CIED 2002	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor capacidad profesional en los que coordinaron la sistematización y en la institución 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprendizaje individual e institucional traducido en asesoría a instituciones públicas y privadas como el Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social – MIMDES, CARE Internacional, redes de ONGs como el Secretariado Rural Perú-Bolivia y Alcaldías Distritales ▪ Se confunden los eventuales cambios y aprendizaje provenientes de la sistematización con los resultados de proyectos anteriores de la institución ▪ Inserción de diferentes temas con un enfoque territorial en la capacitación que realiza la institución 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En el área de la sistematización (Cajamarca) se están dando aplicaciones parciales y puntuales, influidas sobre todo por el proceso de descentralización del país ▪ Entre estas aplicaciones: i) la necesidad de superar la lógica municipalista de la priorización de proyectos de infraestructura para impulsar el fortalecimiento institucional y las alianzas: la estarían tomando algunas ONGs y Alcaldías Distritales; ii) la promoción de nuevas actividades no agropecuaria, el desarrollo de la agroindustria y de productos territoriales la estarían asumiendo de manera puntual mujeres de poblados

				menores y algunos sectores urbanos de la ciudad de Cajamarca; iii) la elaboración de planes de desarrollo más participativos se estarían desarrollando en dos Alcaldías Distritales.
Perú	KURAKA 2003 ECO 2003 ⁶¹	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A nivel institucional: afianzamiento del acompañamiento a procesos de manejo de conflictos en el caso minero ▪ Distribución de una mayor información a los actores locales (los Frentes de Defensa, las Alcaldías, las OS involucradas en los conflictos) e internacionales (aliados en agencias internacionales) ▪ Productos de difusión adecuados para las OS: cartillas, mapas de recursos naturales, mapeo de los conflictos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprendizajes en curso: i) formas más apropiadas de difusión de la información acerca de los orígenes del conflicto y las formas posibles de solucionarlas; ii) el cuestionamiento, en algunos casos, la labor de los mismos dirigentes de las OS en términos de su efectividad, capacidad y fidelidad a la causa y las demandas locales; iii) la visualización, en algunos casos, de los sectores más pobres de la zona como parte afectada en causa con sus propias demandas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es muy pronto para identificar aplicaciones temáticas porque los informes se han entregado recientemente ▪ Sin embargo, se identifican algunas enseñanzas que podrían difundirse y ser apropiadas: i) el uso del mecanismo de la consulta vecinal; ii) el impulso a la mayor participación de la Municipalidad en los conflictos; iii) la conformación de un Frente para solucionar los conflictos

⁶¹ Se consideran conjuntamente los dos casos por haber desarrollado ambas sistematizaciones sobre los conflictos mineros y por el nivel de coincidencia en las opiniones vertidas.

ANEXO B USO Y CALIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DEL GRUPO CHORLAVÍ

B.1. Metodología

La evaluación de los instrumentos del Grupo Chorlaví se orientó a determinar:

- a. La utilidad y relevancia de los instrumentos del Grupo Chorlaví.
- b. La calidad de los instrumentos del Grupo Chorlaví.

Los métodos de recolección y procesamiento de datos variaron según cada una de las dimensiones consideradas para la evaluación.

a. Utilidad y relevancia de los instrumentos del GC:

Recolección de datos. Los datos fueron obtenidos de fuentes secundarias: las encuestas de evaluación de instrumentos del GC de los años 2003 y 2004 para el caso del boletín InterCambios y sitio web, y las evaluaciones de los años 2000, 2001, 2003 y 2004 para el caso de las conferencias electrónicas.

Procesamiento de datos. La información fue obtenida directamente de las tablas resumen de las evaluaciones anuales de los años 2003 y 2004.

Los gráficos son de elaboración propia y creados mediante el programa computacional Excel XP.

b. Calidad de los instrumentos del GC:

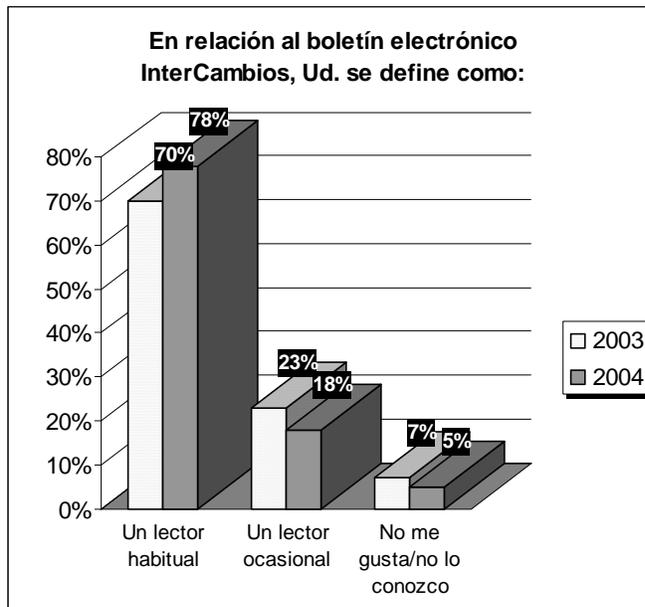
Población. Inscritos en la lista de correos electrónicos del boletín InterCambios (boletín@rimisp.org). Esta lista consta de 10.416 inscritos.

Recolección de datos. Esta se realizó mediante el envío electrónico a la lista del boletín InterCambios de cuestionarios semiabiertos, que incluían preguntas con alternativas y preguntas abiertas sobre la “calidad” de los distintos instrumentos del GC. El número de cuestionarios recibidos con respuestas fue de 112.

Procesamiento de datos. La información recibida se almacenó en una base de datos computacional y se procesó gráficamente mediante el programa estadístico SPSS 11.5.1.

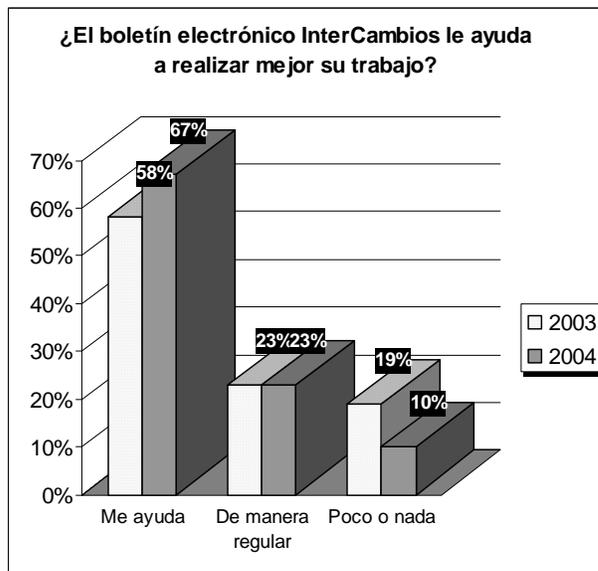
B.2. Boletín Intercambios.

B.2.i. Utilidad y relevancia del boletín InterCambios.



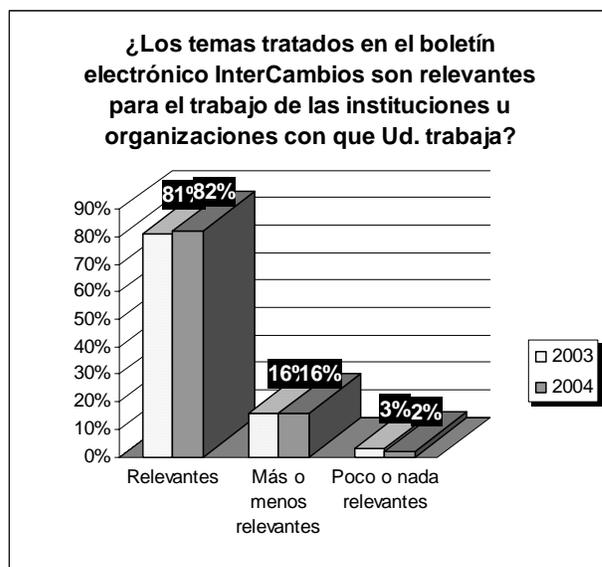
Datos gráfico	2003	2004
Un lector habitual	240	48
Un lector ocasional	79	11
No me gusta/no lo conozco	24	3
	343	62

Fuente: Elaboración propia.



Datos gráfico	2003	2004
Me ayuda	183	41
De manera regular	72	14
Poco o nada	60	6
	315	61

Fuente: Elaboración propia.

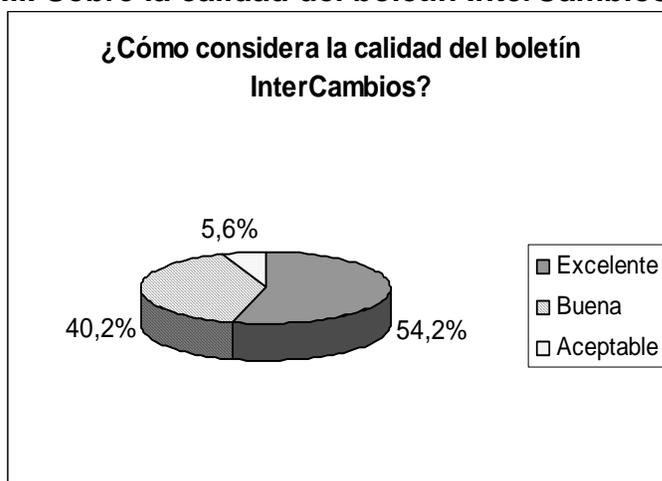


Datos gráfico

	2003	2004
Relevantes	255	50
Más o menos relevantes	50	10
Poco o nada relevantes	10	1
Total	315	61

Fuente: Elaboración propia.

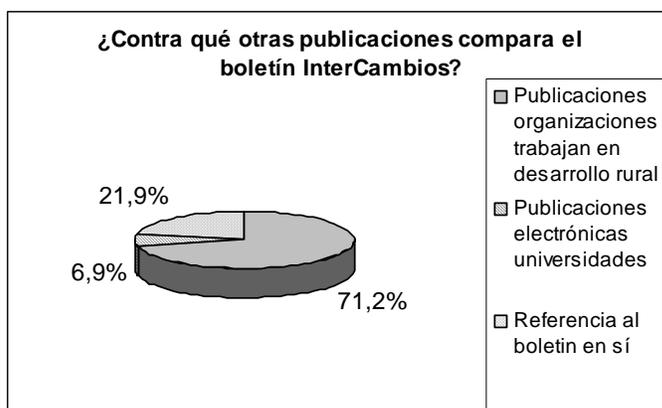
B.2.ii. Sobre la calidad del boletín InterCambios



Datos gráfico

	N
Excelente	39
Buena	29
Aceptable	4
Total	72

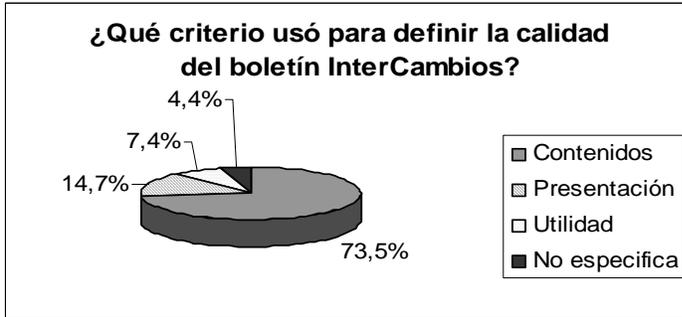
Fuente: Elaboración propia.



Datos gráfico

	N
Publicaciones organizaciones trabajan en desarrollo rural	51
Publicaciones electrónicas universidades	5
Referencia al boletín en sí	16
Total	72

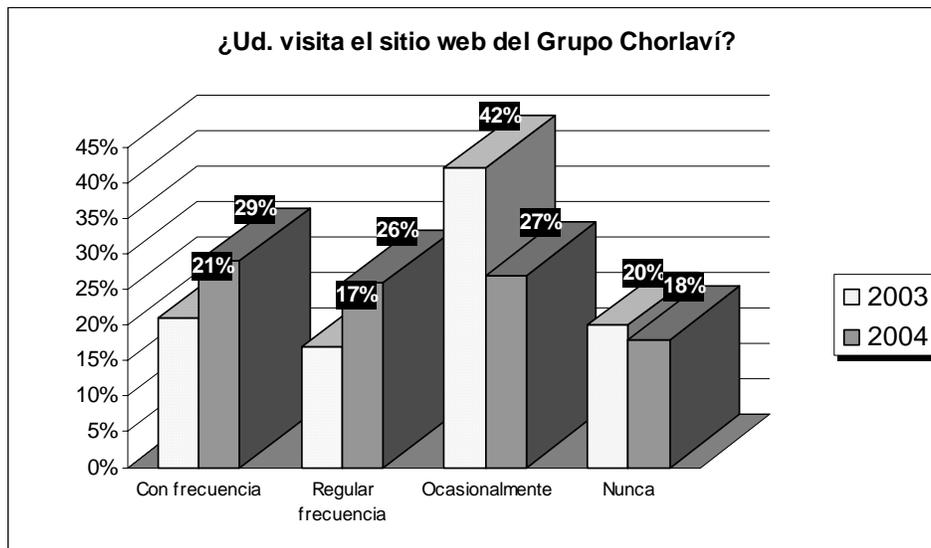
Fuente: Elaboración propia.



Datos gráfico	N
Contenidos	53
Presentación	11
Utilidad	5
No específica	3
	72

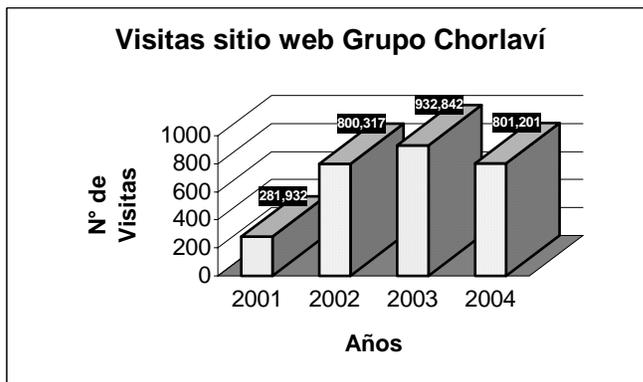
Fuente: Elaboración propia.

B.3.i. Sitio web del Grupo Chorlaví.

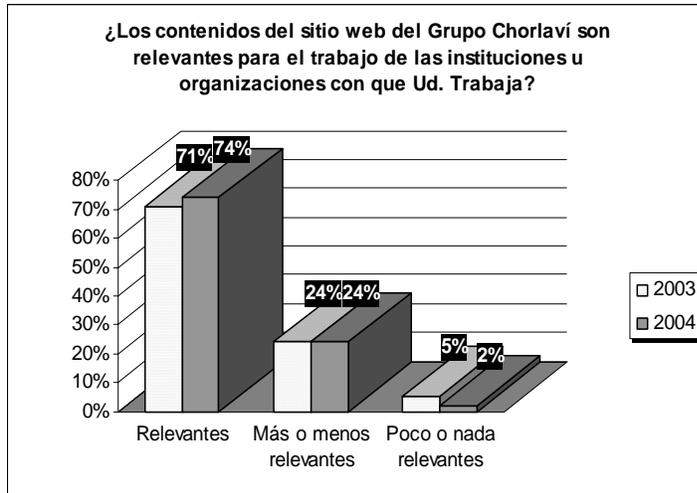


Fuente: Elaboración propia.

Datos gráfico	2003	2004
Con frecuencia	69	18
Regular frecuencia	56	16
Ocasionalmente	139	17
Nunca	66	10
	330	62



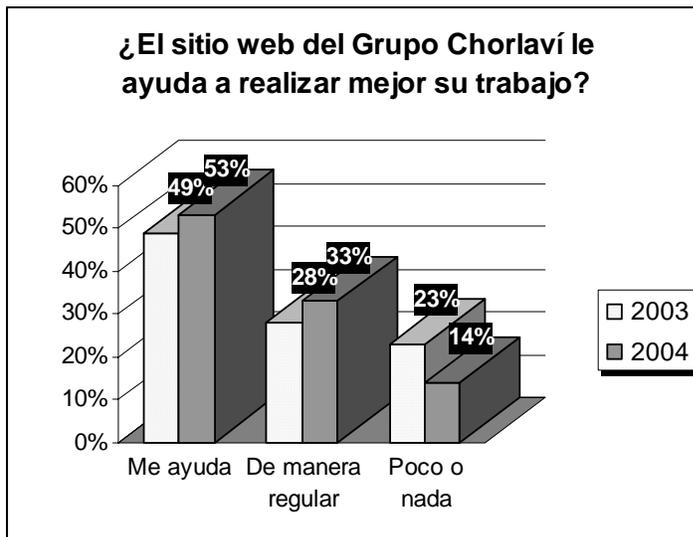
Año	Visitas
2001	281,932
2003	800,317
2003	932,842
2004	801,201



Datos gráfico

	2003	2004
Relevantes	191	38
Más o menos relevantes	65	12
Poco o nada relevantes	14	1
	270	51

Fuente: Elaboración propia.

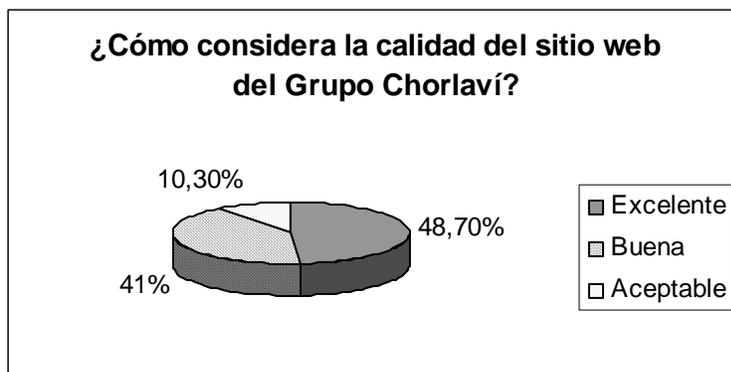


Datos gráfico

	2003	2004
Me ayuda	129	26
De manera regular	74	16
Poco o nada	60	7
	263	49

Fuente: Elaboración propia.

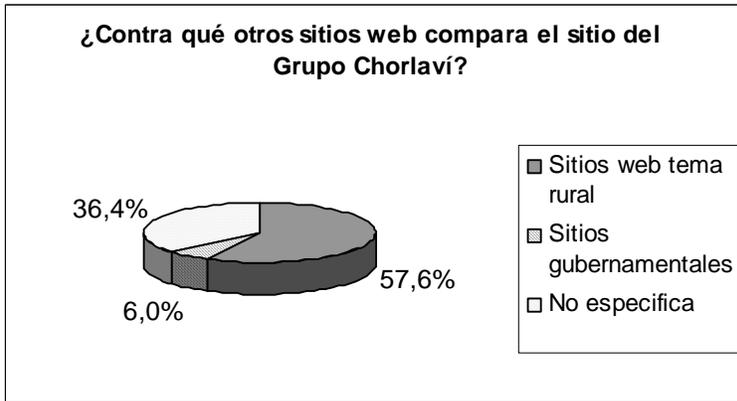
B.3.ii. Sobre la calidad del sitio web del Grupo Chorlaví



Datos gráfico

	N
Excelente	41
Buena	35
Aceptable	9
	85

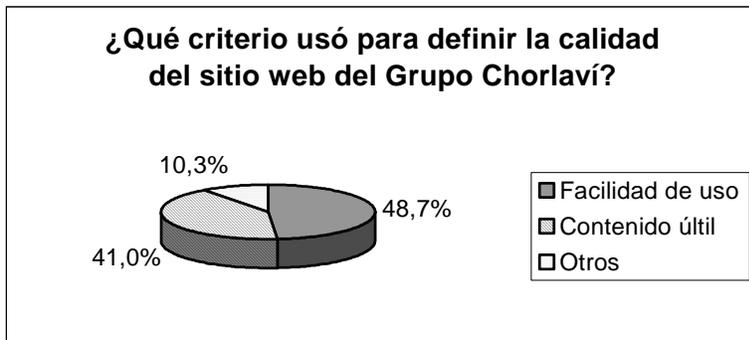
Fuente: Elaboración propia.



Datos gráfico

Categoría	N
Sitios web tema rural	49
Sitios gubernamentales	5
No especifica	31
Total	85

Fuente: Elaboración propia.

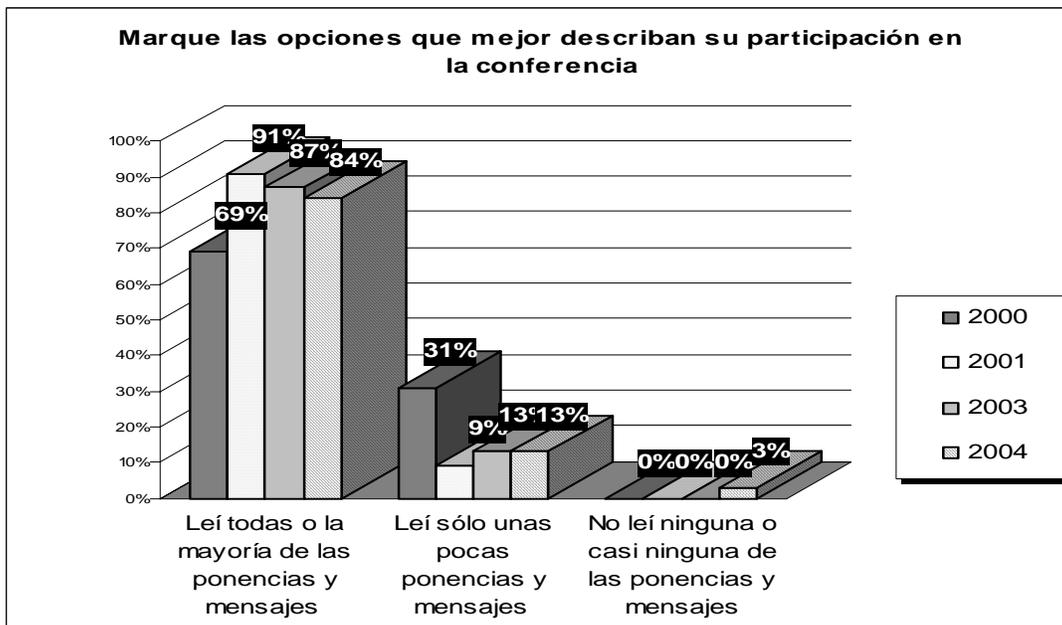


Datos gráfico

Categoría	N
Facilidad de uso	41
Contenido útil	35
Otros	9
Total	85

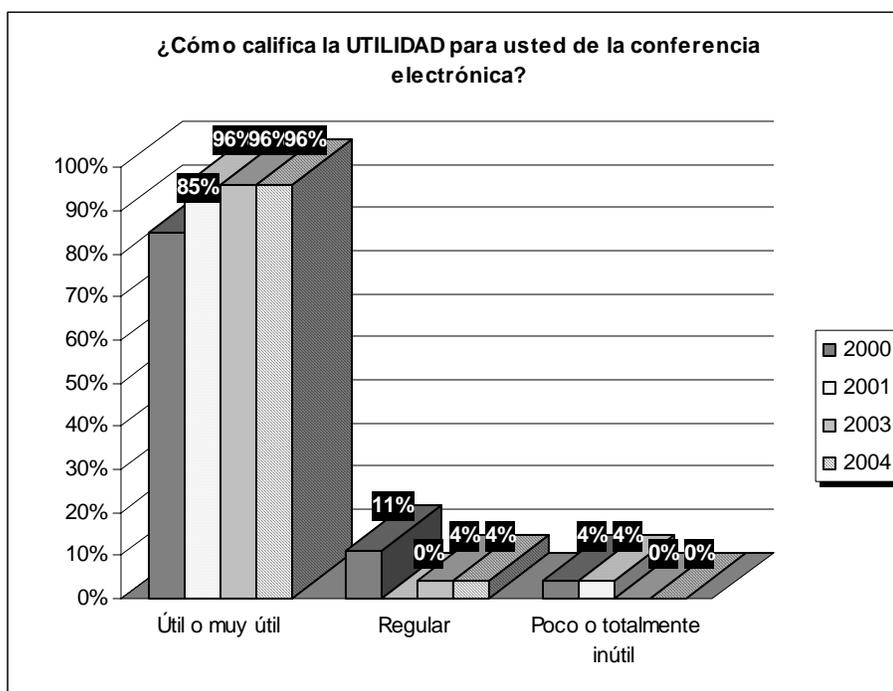
Fuente: Elaboración propia

B.4.i. Conferencias electrónicas del Grupo Chorlaví.



Fuente: Elaboración propia.

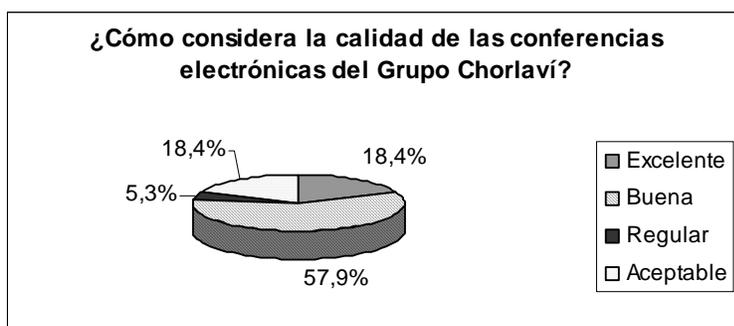
Datos gráfico	2000	2001	2003	2004
Leí todas o la mayoría de las ponencias y mensajes	31	41	38	55
Leí solo unas pocas ponencias y mensajes	14	4	6	9
No leí ninguna o casi ninguna de las ponencias y mensajes	0	0	0	2
	45	45	44	66



Fuente: Elaboración propia.

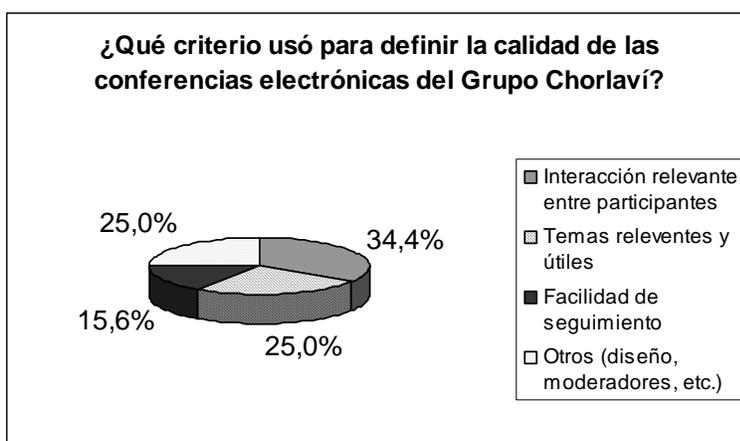
Datos gráfico	2000	2001	2003	2004
Útil o muy útil	38	43	42	63
Regular	5	0	2	3
Poco o totalmente inútil	2	2	0	0
	45	45	44	66

B.4.ii. Sobre la calidad de las conferencias electrónicas.



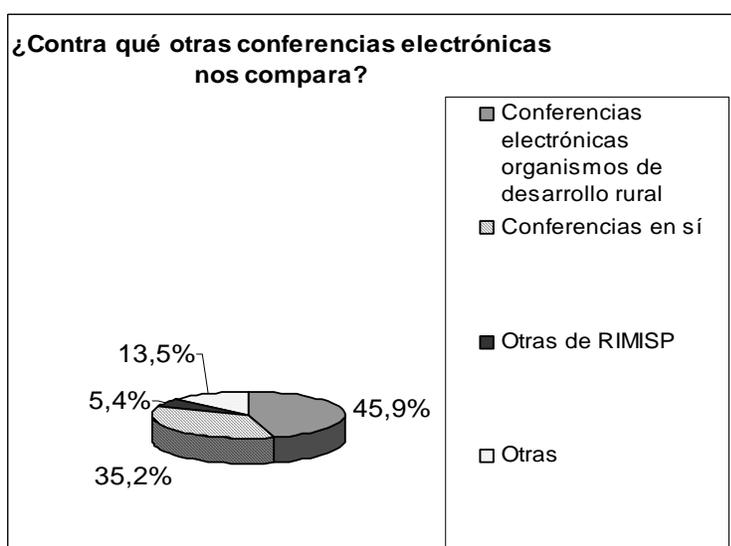
Datos gráfico	N
Excelente	14
Buena	42
Regular	4
Aceptable	14
	74

Fuente. Elaboración propia.



Datos gráfico	N
Interacción relevante entre participantes	25
Temas relevantes y útiles	19
Facilidad de seguimiento	11
Otros (diseño, moderadores, etc.)	19
	74

Fuente: Elaboración propia.



Datos gráfico	N
Conferencias electrónicas organismos de desarrollo rural	34
Conferencias en sí	26
Otras de RIMISP	4
Otras	10
	74

Fuente: Elaboración propia.

B.5. Fondo Mink'a de Chorlaví.

