



Aprendizajes Innovadores para la Reducción de la Pobreza Rural

Aportes del FIDA en América
Latina y el Caribe

Francisco Aguirre
Tania Ammour
Octavio Díaz
Eduardo Ramírez
Rafael Sarno

Enero 2009

FIDAMERICA
Casilla 228 - Correo 22
Santiago, Chile
www.fidamerica.org

Está permitido el uso y reproducción de esta publicación con fines personales o para actividades de capacitación, educación e investigación. En estos casos, solicitamos la inclusión de una nota de reconocimiento de autoría a FIDAMERICA. Las opiniones vertidas en este documento son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Santiago, CHILE, Enero 2009

Contenido

| | |
|---|-----------|
| Una Contribución al Desarrollo Rural con Aprendizajes Innovadores | 5 |
| Antecedentes | 6 |
| Ciclos de Aprendizaje y Gestión del Conocimiento | 7 |
| I. Eje Transformación Productiva | 11 |
| Experiencias Previas en Transformación Productiva | 11 |
| Consortios: Ejes de Trabajo y Valoración General | 12 |
| Lecciones Aprendidas de las Sistematizaciones y la Reflexión Conjunta | 13 |
| Conclusiones y Principales Recomendaciones | 16 |
| II Eje Gestión de Proyectos | 18 |
| Experiencias Previas en Gestión de Proyectos en la Región | 18 |
| Consortios: Hipótesis de Trabajo, Calidad, Diversidad y Participación | 20 |
| Lecciones Aprendidas de las Sistematizaciones y la Reflexión Conjunta | 21 |
| Conclusiones y Principales Recomendaciones | 25 |
| III Eje Desarrollo Institucional | 26 |
| Experiencias Previas en Desarrollo Institucional de Organizaciones Locales | 26 |
| Los Consortios: Ejes de Trabajo y Valoración General | 28 |
| Lecciones Aprendidas de las Sistematizaciones y la Reflexión Conjunta | 30 |
| Conclusiones y Principales Recomendaciones | 35 |

FIDAMERICA

(www.fidamerica.org)

es un programa regional del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), que enlaza organizaciones y proyectos dedicados al desarrollo rural y la lucha contra la pobreza en zonas rurales en América Latina y el Caribe. FIDAMERICA se inició a mediados del año 1995 y actualmente desarrolla su cuarta fase trianual. No sólo ha contribuido al impacto del FIDA, sino también al de sus programas y proyectos, y a la sostenibilidad de sus acciones.

Rimisp - Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural- (www.rimisp.org) es una organización sin fines de lucro que tiene por meta promover el aprendizaje organizacional y la innovación en las políticas, proyectos y programas públicos y privados orientados hacia la inclusión, la equidad, el bienestar y el desarrollo democrático en las sociedades rurales latinoamericanas.

FIDA- Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola - (www.ifad.org)

es una agencia especializada de las Naciones Unidas que fue creada en 1977, como consecuencia de la Conferencia Mundial sobre los Alimentos de 1974. Su misión es lograr la superación de la pobreza rural. FIDA trabaja con la población rural pobre, los gobiernos, los donantes, las ONG y varios socios y se focaliza en encontrar soluciones específicas como son el acceso de los pobres a servicios financieros, a mercados, a tecnologías, a tierra y a otros recursos naturales.

Una Contribución al Desarrollo Rural con Aprendizajes Innovadores

La reducción de la pobreza rural es una misión compleja, que debe encarar desafíos tales como la escasez de oportunidades para acceder a los mercados y financiamiento, la desigualdad en el poder de negociación y decisión, la falta de acceso a la tierra, la vulnerabilidad ambiental, sólo por nombrar algunos.

La mayoría de los proyectos financiados por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) abordan fenómenos y procesos vinculados a la pobreza que son específicos a un determinado contexto, lo cual exige que los proyectos adapten los enfoques y pautas metodológicas sobre la reducción de la pobreza a situaciones concretas y diversas, e innoven constantemente. Para ello, se requiere de estrategias de aprendizaje y gestión del conocimiento, que permitan sistematizar y transferir el conocimiento y experiencia existentes entre los diferentes actores involucrados en el desarrollo rural, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible.

FIDAMERICA diseñó e implementó el fondo de aprendizaje y gestión del conocimiento, el cual buscaba identificar y sacar lecciones aprendidas y recomendaciones del conjunto de instituciones públicas y privadas, sobre las innovaciones realizadas en los territorios de influencia de los proyectos del FIDA y sus socios en la región, centrándose en tres ejes temáticos: transformación productiva con énfasis en acceso a mercados; desarrollo institucional y gestión local de proyectos.

Los ciclos de aprendizaje y gestión de conocimientos aplicados a los procesos realizados por los proyectos y organizaciones asociadas permitieron identificar y analizar varios aciertos y errores, pautas metodológicas y estrategias útiles para avanzar hacia la reducción de la pobreza. En todo este proceso, el éxito de los resultados de FIDAMERICA ha dependido en gran medida de la activa participación de las 45 organizaciones públicas, privadas de diferentes niveles, que integraron los nueve ciclos de aprendizaje y gestión del conocimiento desarrollados entre 2006 y 2008.

Queremos agradecer de manera especial a los nuevos proyectos de desarrollo rural¹ auspiciados por el FIDA, que lideraron los consorcios en sus diferentes países para rescatar el aprendizaje de todos los actores relacionado a cada experiencia.

Es muy satisfactorio para FIDAMERICA ofrecer en el presente documento, los resultados de los ciclos de aprendizaje y gestión del conocimiento enriquecidos con los elementos generados por los debates en la Región a través de las conferencias electrónicas y talleres regionales en los tres ejes temáticos priorizados. Esperamos que este documento contribuya al diseño de políticas y proyectos de desarrollo rural.

Equipo FIDAMERICA
Tania Ammour
Coordinadora

¹ De Argentina, Brasil, El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Panamá, Perú, República Dominicana y Venezuela.

Antecedentes

FIDAMERICA, creado en 1995, es un programa regional del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), que enlaza organizaciones y proyectos dedicados a la implementación del desarrollo rural y la lucha contra la pobreza en zonas rurales en América Latina y el Caribe.

La meta de FIDAMERICA es contribuir a la reducción de la pobreza y al desarrollo de las sociedades rurales en América Latina y el Caribe (ALC), mediante el fortalecimiento de las capacidades de aprendizaje y gestión del conocimiento sobre las estrategias de desarrollo rural auspiciadas por el FIDA, sus programas y proyectos. El propósito de FIDAMERICA en su cuarta fase (2006 a 2009), es facilitar los procesos de aprendizaje, gestión del conocimiento y comunicación del FIDA y sus proyectos en ALC, centrados en las innovaciones en las estrategias, contenidos, métodos e instrumentos del desarrollo rural. Se espera, así, contribuir al impacto del FIDA, de los programas y proyectos y a la sostenibilidad de sus acciones.

En su actual fase, FIDAMERICA puso acento en un nuevo nivel de recuperación del conocimiento producido por los actores del desarrollo a mayor escala. Esta vez, en lugar de sistematizar experiencias específicas desarrolladas en los proyectos, se sistematizaron innovaciones o componentes de desarrollo rural que permitieran superar las particularidades de los proyectos, de modo que el conocimiento recuperado pueda ser compartido por una diversidad mayor de actores y de niveles de decisión en los países.

Con esta nueva modalidad, FIDAMERICA apoyó la realización de Ciclos de Aprendizaje y Gestión del Conocimiento (ciclo AGC) en torno a tres ejes temáticos seleccionados por los propios proyectos de desarrollo rural del FIDA, asociados en consorcios con organizaciones e instituciones públicas y privadas en diferentes regiones de Latinoamérica.

Estos ejes temáticos fueron:

1. Transformación Productiva con énfasis en acceso a mercados, donde participaron consorcios de Guatemala, República Dominicana y Argentina.
2. Desarrollo Institucional, en Venezuela, Brasil y Nicaragua.
3. Gestión de Proyectos, a través de consorcios en Perú, El Salvador y Panamá.

Este documento propone presentar, los resultados de los ciclos AGC en los tres ejes mencionados en la modalidad de nueve consorcios. FIDAMERICA pretende difundir estas experiencias no solamente por sus resultados finales, sino también cómo evolucionaron los procesos, las metodologías, el trabajo conjunto de instituciones públicas y privadas, así como la incidencia de la experiencia en las políticas públicas.

El presente documento contiene:

1. Una descripción de la metodología de los ciclos AGC apoyados por FIDAMERICA;
2. Un análisis en los tres ejes temáticos que contienen;
 - Un análisis de experiencias previas en la región, elaborado al inicio del proceso, con la finalidad de orientar a los distintos consorcios;
 - Las hipótesis de trabajo que planteó cada consorcio para realizar su ciclo AGC;
 - Las fortalezas y debilidades que se presentaron en los consorcios durante el proceso;
 - El análisis de los resultados más relevantes alcanzados por cada consorcio;
 - Los resultados de la interacción entre proyectos de los diferentes consorcios y otros actores de la región, generados a partir de la conferencia electrónica y el taller regional presencial, realizados en el marco de las actividades de cada ciclo AGC.

Ciclos de Aprendizaje y Gestión del Conocimiento

Los ciclos AGC son una secuencia de actividades orientadas a: I) sistematizar una experiencia innovadora de desarrollo rural; II) institucionalizar las lecciones aprendidas y las recomendaciones de la sistematización a nivel de las organizaciones que participan en el ciclo, y III) comunicar dichos resultados a los tomadores de decisiones y a los formadores de opinión en una escala nacional y sub-regional.

La metodología y los enfoques de un ciclo AGC se representan en el Gráfico 1.

Cada ciclo se propone como objetivos:

1. Aprendizaje: extraer conclusiones, recomendaciones y lecciones a partir del análisis crítico de experiencias de innovación que hayan contado con el apoyo o participación de los proyectos FIDA. Este aprendizaje debe estar referido a:

- las políticas públicas necesarias para generar entornos favorables a la institucionalización (mainstreaming) y ampliación (upscaling) de esas innovaciones;
- los contenidos y orientaciones que se deben incorporar en el diseño de los proyectos (conformación de los equipos para el diseño, quienes participan en esta tarea, etc.);
- elementos a tomar en cuenta durante la implementación de los proyectos;
- elementos a considerar en el seguimiento y evaluación de los proyectos.

2. Diálogo e información para las políticas públicas: aportar elementos formadores de opinión y decisores de política pública, sobre los entornos favorables a la institucionalización

(mainstreaming) y ampliación (upscaling) de las innovaciones analizadas.

3. Retroalimentación al FIDA: socializar los aprendizajes en el FIDA como institución, en particular en la División América Latina y el Caribe, así como entre las demás redes regionales.

4. Retroalimentación a los proyectos: socializar los aprendizajes en los proyectos FIDA en América Latina y el Caribe, a través de actividades de capacitación, difusión y comunicación.

Los Ejes Temáticos

Eje Transformación Productiva

Específicamente, en el eje de Transformación Productiva se ha dado prioridad al tema enfoques, estrategias y acciones de producción y comercialización para superar la exclusión de algunos sectores rurales. Este comprende la inserción en cadenas de producción con procesos que permitan una distribución de la riqueza con sentido



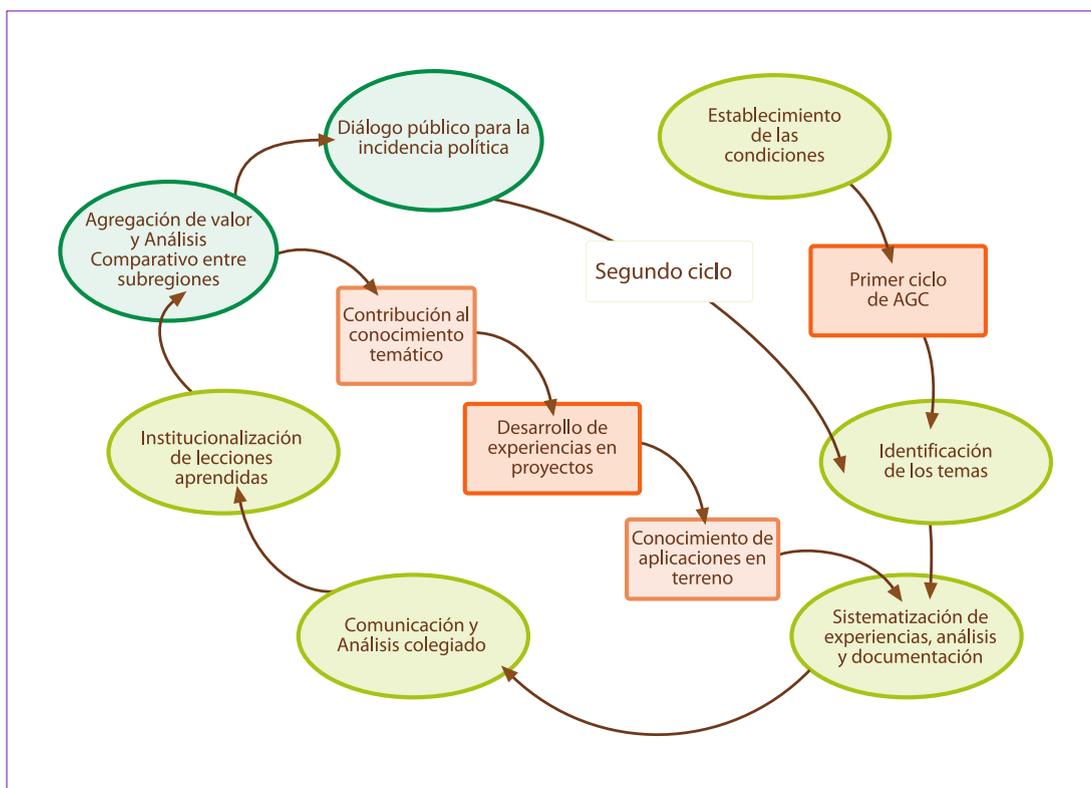


Gráfico 1:
Etapas de un Ciclo de Aprendizaje

de equidad social. Para ello se buscó, entre otros objetivos, aprender de las experiencias y resultados de acciones que favorecen el acceso a mercados especializados como los de productos orgánicos, diferenciados, nostálgicos, de alto valor social, con signos distintivos. Además de identificar las estrategias de los proyectos de desarrollo que trabajan con pequeños agricultores y campesinos pobres.

Eje Gestión de Proyectos

El eje Gestión de Proyectos se centró en el estudio de las estrategias y mecanismos de intervención conducentes al fortalecimiento de organizaciones de base para la gestión de proyectos e iniciativas locales, en componentes tales como la asistencia técnica, la gestión local del desarrollo y el financiamiento de micro proyectos.

Eje Desarrollo Institucional

El eje Desarrollo Institucional se centró en el análisis de diferentes

modalidades de fortalecimiento organizacional, mediante procesos de transferencia de recursos a las organizaciones de productores para permitir la gestión técnica, apoyo a la producción, comercialización y organización local en forma tal que permitan promover procesos de autogestión, facilitando el empoderamiento, el desarrollo de capacidades de gestión, de autoestima y de poder de negociación de las organizaciones locales.

En ambos ejes se buscó identificar, aquellas lecciones aprendidas, resultados y recomendaciones que constituyen aportes para que estos procesos sean efectivamente participativos, apropiados y útiles para el conjunto de actores de un proyecto; es decir, sus organizaciones, equipos técnicos y gerenciales, los decisores de políticas públicas y el propio FIDA.

Los resultados esperados de los ciclos AGC fueron:

- generar espacios de trabajo interinstitucional a través de alianzas y asociaciones para realizar y compartir ciclos de

aprendizaje AGC;

- identificar lecciones, recomendaciones y buenas prácticas sobre innovaciones identificadas en los ejes temáticos, con el fin de mejorar la capacidad de implementación, gerencia y seguimiento de los proyectos;
- desarrollar espacios de diálogo público y labores de incidencia política;
- que el FIDA y los proyectos de la región dispongan de insumos para el diseño de sus proyectos y políticas a partir de las experiencias analizadas, especialmente en temas relacionados con innovaciones para el desarrollo rural;
- contribuir al conocimiento y diseño de estrategias de sostenibilidad de buenas prácticas en organizaciones de productores con participación de gobiernos locales.

Consortios

La modalidad de trabajo de estos ciclos AGC fue la conformación de consorcios, constituidos por un proyecto FIDA -que lideró el proceso de sistematización- y por organizaciones e instituciones asociadas que forman parte del consorcio. Estos consorcios se constituyeron para fortalecer la capacidad analítica y apoyar los procesos de diálogo de políticas y diálogo público. En función de ello, además de los proyectos de desarrollo rural, participaron también organizaciones de base, centros de investigación e instituciones públicas de desarrollo rural a nivel nacional y local. Las experiencias seleccionadas para llevar a cabo este proceso de sistematización y reflexión comparada, fueron los siguientes:

Eje Transformación Productiva

- El consorcio de República Dominicana, integrado por el Proyecto de Pequeños Productores Agrícolas de la Región Sur-Oeste (PROPESUR), el Consejo Dominicano del Café (CODOCAFE) y la Unidad y Cooperación para el Desarrollo de los Pueblos (UCODEP). Este consorcio fue liderado por el Proyecto de Pequeños Productores Agrícolas de la Región Sur-Oeste (PROPESUR).
- El consorcio de Guatemala, constituido por el Programa de Desarrollo y Reconstrucción en el Quiché (PRODERQUI), la Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT), el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA), la Asociación de Desarrollo Integral Ecológica Sacapultense (ADIES), la Asociación de Agricultores de Productos Exportables (ASAPREX) y la Asociación de Agricultores de Desarrollo Integral El Sembrador (AGRISEM). Este consorcio fue liderado por El Programa de Desarrollo y Reconstrucción en el Quiché (PRODERQUI).
- El consorcio de Argentina, compuesto por el Proyecto de Desarrollo Rural del Noroeste Argentino (PRODERNOA), la Asociación Civil, Centro Andino de Desarrollo, Investigación y Formación (CADIF), la Asociación Civil Crisol, Proyectos Sociales (CRISOL), el Instituto para la Inclusión Social y el Desarrollo Humano y la Asociación Civil (INCLUIR). Este consorcio fue liderado

por el Proyecto de Desarrollo Rural del Noroeste Argentino (PRODERNOA).

Eje de Gestión de Proyectos

- El consorcio de Perú lo integraron el Proyecto de Desarrollo del Corredor Puno – Cusco (PDCPC), el Instituto de Estudios Peruanos (IEP), el Ministerio de Agricultura del Perú, el centro Bartolomé de las Casas (CBC) y la Red Municipales Rurales (REMUR). Este consorcio fue liderado por el Proyecto Corredor Puno Cusco (PDCPC).
- El consorcio de El Salvador estuvo integrado por el Proyecto de Desarrollo Rural en la Región Central (PRODAP II), el Programa de Reconstrucción y Modernización Rural (PREMODER), la Asociación de Desarrollo Comunal de San José Río Grande (ACOSAJRIG), la Cooperativa de Producción Agrícola Santa Bárbara (ACASAB), la Asociación de Desarrollo Comunal El Progreso (ADECPRO) y la Asociación Cooperativa Los Naranjos 2. Este consorcio fue liderado por el Proyecto de Desarrollo Rural en la Región Central (PRODAP II).
- Finalmente el consorcio de Panamá estuvo conformado por el Proyecto de Desarrollo Rural de las Comunidades Ngöbe Buglé (Ngöbe Buglé) junto al Fondo de Inversión Social (FIS), la Autoridad Nacional del Ambiente (ANAM), el Instituto de Investigaciones Agropecuarias de Panamá (IDIAP), el Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA), el Instituto de Mercadeo Agropecuario (IMA), el Sistema Comarcal de Asistencia Técnica (SICAT) y los comités locales de la región de la comarca. Este consorcio fue liderado por el Proyecto de Desarrollo Rural de las Comunidades Ngöbe Buglé.

Eje Desarrollo Institucional

- El consorcio de Brasil integrado por el Proyecto Dom Helder Camara (PDHC), la Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado de Pernambuco (FETAPE) y la Cooperativa dos Profissionais em Atividades Gerais (COOPAGEL). Este consorcio fue liderado por el PDHC.
- El consorcio de Venezuela estuvo constituido por la Fundación de Capacitación de Innovación para Apoyar la Revolución Agraria (CIARA) por medio del Proyecto de Desarrollo Rural Sostenible para las Zonas Semiáridas de los Estados de Lara y Falcón (PROSALAFa II), la Fundación para el desarrollo centro occidental (FUDECO) y la Coejecutora M&B Asociados. Este consorcio fue liderado por el proyecto PROSALAFaII.
- Finalmente, el consorcio de Nicaragua estuvo conformado por el Instituto de Desarrollo Rural (IDR), con los siguientes proyectos: Programa de reactivación productiva rural –PRPR con cofinanciamiento del BID, FOMEVIDAS con co-financiamiento de la Cooperación Finlandesa, PRODESEC con co-financiamiento del FIDA y del BCIE; y la Fundación para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario y Forestal de Nicaragua (FUNICA) con los siguientes proyectos: FAT

Occidente co-financiado por el FIDA y FAT- Segovias, co-financiado por la Cooperación Danesa. El consorcio fue liderado por el FUNICA.

En total, 45 organizaciones de diferentes tipos fueron asociadas a los consorcios, sobrepasando así las expectativas iniciales (25 instituciones). El número de organizaciones en cada eje fue similar: 13 en Transformación Productiva y Desarrollo Institucional, y 19 en el eje de Gestión de Proyectos.

Tal como se puede ver en el Gráfico 2, de las 45 organizaciones, 51% corresponden a proyectos/organizaciones Gubernamentales, 16% a Organizaciones No Gubernamentales, 27% a Asociaciones de Productores/Gremios, y 7% a Centros de Investigación/Formación. El relativo alto peso de las Asociaciones de Productores y Gremios es un logro significativo, porque a partir de su participación, se consolidó capacidades de incidencia a nivel local y nacional, en forma complementaria con las organizaciones gubernamentales.

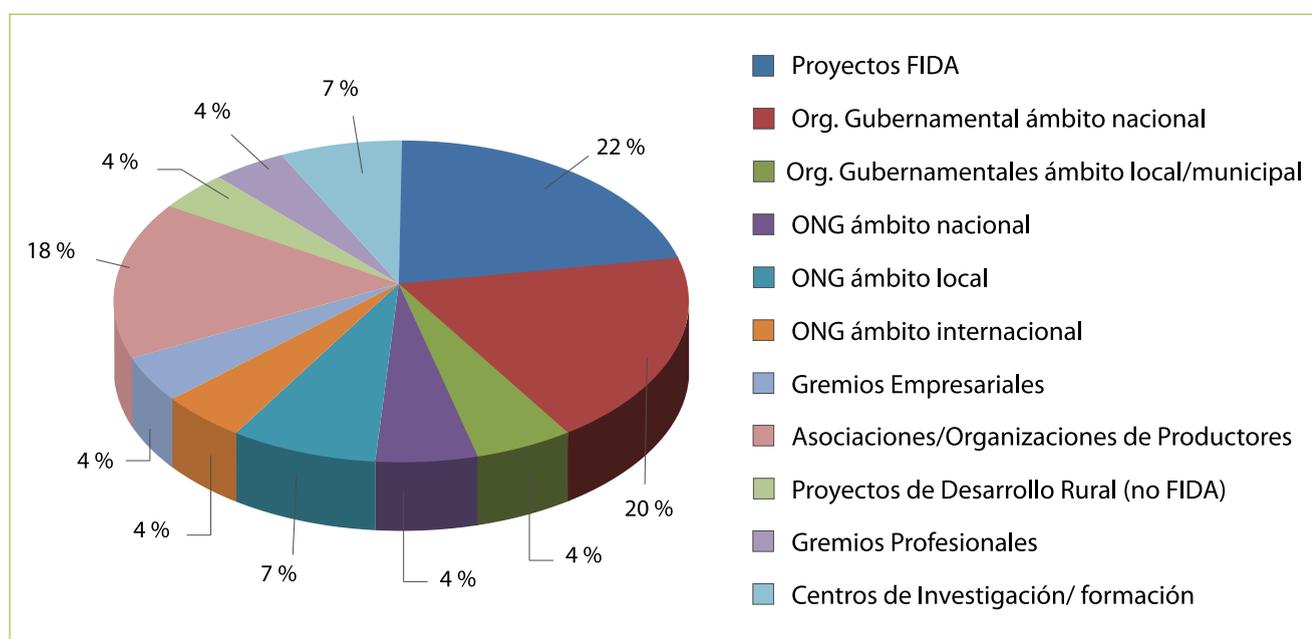


Gráfico 2:
Distribución de las organizaciones involucradas en los consorcios según tipos

Para participar en este proceso, cada proyecto líder de los consorcios debía en primer lugar manifestar su interés; con base en ello, se realizaba un taller de preparación del proceso AGC y de

la sistematización, el cual contaba, al igual que para todo el proceso, con la asesoría de un especialista de FIDAMERICA responsable de los consorcios asociados a un eje temático.

I Eje Transformación Productiva

Experiencias Previas en Transformación Productiva

Antes de iniciar el proceso de sistematización, se desarrolló una amplia revisión de experiencias en la región, con la idea de capitalizar los aprendizajes de las realizadas con anterioridad y profundizar en algunos aspectos de manera de complementar y avanzar en el tema de acceso a mercados de los pequeños productores pobres.

El documento elaborado¹, analiza la literatura existente sobre la materia y sintetiza las principales estrategias y lecciones que se desprenden de los casos examinados. Las experiencias de comercialización permiten identificar los principales rasgos que distinguen a las economías campesinas, los factores económicos que limitan su plena participación en los mercados, las características de éstos que podrían favorecer a los campesinos y la población rural pobre, las que requieren las organizaciones para participar en los mercados, y los factores asociados al contexto.

La revisión indica que es preciso considerar los siguientes elementos centrales para que los productores rurales pobres accedan con éxito a los mercados:

Es fundamental efectuar un análisis minucioso de las condiciones de partida de los campesinos pobres en relación con el acceso a los mercados. En muchos casos, ellos enfrentan limitaciones para sacar su producción debido a dificultades de transporte, la ausencia de infraestructura de comercialización, mercados monopsónicos dominados por pocos intermediarios, y pocas capacidades para manejar las complejidades de los mercados.

Una de las características de los mercados en que operan pequeños productores y comerciantes, son los altos costos directos e indirectos que es preciso asumir antes de realizar una transacción. Ello hace que los compradores o proveedores de créditos o insumos, incurran en considerables gastos para la recolección de pequeñas cantidades de muchos productores, para el almacenamiento intermedio, de transporte y tiempo, entre otros. Como consecuencia, los productores se ven obligados a aceptar los bajos precios que les ofrecen para compensar gastos como los mencionados.

Es preciso distinguir entre mercados tradicionales y mercados dinámicos. Los tradicionales son aquellos en donde se intercambian productos poco diferenciados y en los que las variaciones en calidad y criterios de homogeneidad no tienen mayores efectos sobre los precios. Estos mercados se ajustan bien a las especificaciones relativas a los productos, a los bajos requerimientos de calidad y a la posibilidad de efectuar transacciones en el momento que se requieran. Los mercados dinámicos se refieren a productos no tradicionales de alto valor; tienen una estructura más elaborada en los bienes que intercambian y se enfrentan a demandas especializadas que buscan productos y servicios diferenciados y que poseen atributos por los cuales los consumidores están dispuestos a pagar. Son mercados cuyos productos tienen, en general, una demanda más elástica en precio y en ingreso, y frecuentemente incorporan valor agregado en la selección, el tratamiento, el empaque, el sello de calidad, las licencias de expedición y otros requisitos formales que garantizan inocuidad, responsabilidad social en su producción y garantía en el tratamiento de ésta. Son mercados que presentan un mayor dinamismo.

¹ **Comercialización y Pequeños Productores**, Estudio elaborado para FIDAMERICA por Manuel Chiriboga, 2007. Disponible en www.fidamerica.org/ciclos

No hay un modelo organizacional único para el mercadeo. La mayor parte de las experiencias se basan en organizaciones tales como cooperativas, empresas asociativas, asociaciones y comunidades, mientras que sólo en contados casos se fundamentan en la familia y en redes familiares. Por ende, pareciera no haber unos modelos más exitosos que otros, e incluso es posible observar que en diversos momentos, distintos modelos organizativos son los más adecuados. Otro elemento fundamental, son las organizaciones que cuentan con estrategias y metodologías para promover el aprendizaje: las experiencias exitosas de comercialización toman tiempo y no hay soluciones milagrosas.

Los temas fundamentales de las organizaciones y su éxito están asociados a las características de los recursos humanos que las componen. El rol de los líderes parece fundamental, especialmente cuando se ejerce un liderazgo compartido y horizontal. Un adecuado sistema de delegación, procedimientos establecidos y respetados, transparencia en la gestión contable y la toma de decisiones, responsabilidad y principios éticos de verdad y honestidad, parecen ser fundamentales.

Un aspecto que debe considerarse es el de la equidad de género. El fortalecimiento de la participación de las mujeres en las organizaciones que tienen relación con actividades de comercialización es necesaria, así como una redefinición de los roles referidos al trabajo productivo y reproductivo.

El análisis de las experiencias de comercialización indica que la mayor parte está relacionada con los mercados dinámicos de diverso tipo, tanto en las actividades agropecuarias como en las que no lo son. Éstas incluyen abastecimiento a supermercados, nuevos rubros de exportación, circuitos de productos especiales, tales como orgánicos, sellos sociales y verdes, y gourmet. También se señala un número considerable de experiencias de mercados de artesanía de calidad o de turismo.

Parte importante de estas experiencias se inician con conocimiento de las cadenas de valor en que se insertan y buscan establecer relaciones con eslabones hacia adelante. En el caso de los campesinos y poblaciones rurales, ello implica identificar y valorar los recursos de que disponen, en relación con las características de los mercados en que se insertan.

Algunos de los temas relacionados con el acceso a estos mercados dinámicos, dicen relación con temas de certificación y con el cumplimiento de las normas y estándares que exigen quienes compran los productos y servicios. Ello supone que las empresas tengan una organización que planifique en forma conjunta sistemas de supervisión, de control y de rechazo relacionados tanto con la producción como con la poscosecha. La certificación por parte de empresas independientes y sus estándares, es algo cada vez más importante para este tipo de empresas.

Las empresas exitosas requieren adicionalmente establecer una amplia variedad de alianzas y relaciones con actores externos. Éstas incluyen desde organizaciones de apoyo para el desarrollo

empresarial y fortalecimiento de sus capacidades, hasta proveedores de servicios (crédito, transporte, asistencia técnica, adquisición oportuna de insumos y equipos, mercadeo, para citar las más importantes). Las experiencias más exitosas están relacionadas con una amplia gama de alianzas.

Existen presiones enormes sobre los mercados a los cuales los pequeños productores deben poner atención, representadas por la mayor apertura de los mercados y globalización, así como por los menores costos de transporte y comunicación, el creciente peso de los supermercados, las agroindustrias y los servicios de reposición. Por este motivo, no deben descuidarse los mercados tradicionales que crecientemente se están alineando con otros más dinámicos.

Es necesario que las experiencias evalúen las nuevas funciones de las instituciones públicas, en términos de provisión de bienes públicos en campos como la sanidad agropecuaria y la tecnología, el apoyo a los esfuerzos de diversificación de exportaciones, entre otros. Un rasgo en común de las políticas en América Latina, que son aprovechadas por las organizaciones campesinas y de la población rural, es que trabajan a través de redes interinstitucionales donde interactúan entidades de la cooperación, agencias gubernamentales nacionales, gobiernos locales y ONG, en esfuerzos conjuntos y coordinados, potenciando sus respectivas capacidades.

Consortios: Ejes de Trabajo y Valoración General

Durante ocho meses, cada consorcio se centró en un determinado eje de sistematización, que en los tres casos corresponde a la pregunta principal que se abordará a la luz de la experiencia particular de cada proyecto. Este eje de sistematización fue el fruto de la discusión entre los equipos técnicos y los directivos de las organizaciones que integraban cada consorcio.

República Dominicana: "La calidad del café, como motor de la transformación técnica e institucional para el acceso a nuevos mercados por parte de caficultores pobres del suroeste Dominicano."

Guatemala: "¿Cómo ha sido el proceso desarrollado por las organizaciones de productores de la sub cuenca del Río Negro del Quiché, Guatemala, para insertarse al mercado local, nacional e internacional?"

Argentina: "¿De qué manera los procesos de organización de los productores inciden en la transformación de la producción y en el acceso a los mercados?"

Como se desprende de los ejes y de los trabajos de sistematización², dos son las líneas centrales de trabajo. Por un lado, los aspectos técnico productivos como factor dinamizador y, por el otro, los organizativos de los productores, como motor de cambio.

La revisión de la experiencia previa indica que las características organizacionales de los pequeños productores deben ser coherentes con las condiciones particulares de cada caso e incluir liderazgos que puedan conducir estos procesos. Además, señala que el nivel de formalidad de este tipo de organizaciones en general se incrementa con la complejidad del mercado al cual desean acceder. Los mercados locales requieren menos grados de formalidad que los extra locales.

La revisión de la experiencia previa indica que las características organizacionales de los pequeños productores deben ser coherentes con las condiciones particulares de cada caso e incluir liderazgos que puedan conducir estos procesos. Además, señala que el nivel de formalidad de este tipo de organizaciones en general se incrementa con la complejidad del mercado al cual desean acceder. Los mercados locales requieren menos grados de formalidad que los extra locales.

Por otro lado, la experiencia muestra que los mercados de nicho pueden representar una oportunidad. Se han identificado bastantes casos donde esto ha sido posible para pequeños productores de la región. Sin embargo, no se recogen elementos que ayuden a detectar las razones o factores que han permitido vincularse exitosamente con este tipo de mercados.

La síntesis de las experiencias sistematizadas busca avanzar respecto a dos tipos de elementos, poco abordados en la literatura revisada. Por un lado, en relación a los contextos en que las organizaciones pueden asumir protagonismo y cómo los proyectos de desarrollo rural pueden fortalecer estos procesos organizativos de manera que mejoren las posibilidades de éxito en el mercado. Por otro lado, en lo que se refiere a la definición de algunos factores clave para desencadenar procesos de mejoramiento de la calidad de la producción de pequeños productores, orientada a mercados de alto valor.

Tal como se mencionó, los consorcios fueron conformados por organizaciones públicas y privadas asociadas al desarrollo rural, lideradas por un proyecto FIDA. Entre los aspectos destacables de esta modalidad de trabajo, resalta la posibilidad de que actores de diferentes horizontes compartan una misma tarea, con una metodología común y en torno a una misma realidad. Esto permitió una mejora en la comunicación e intercambio entre productores, organizaciones de productores y las demás organizaciones, lo que

constituye un aspecto fundamental para avanzar en la identificación de rasgos comunes en las estrategias utilizadas por cada uno de los actores involucrados.

Sobre la gestión del conocimiento

Se observó que las organizaciones de productores fueron las que más enfatizaron en la utilidad del conocimiento y su institucionalización, al incorporar en sus agendas de trabajo elementos que fueron identificados como relevantes para mejorar el acceso a los mercados. Por ejemplo, en Guatemala, a partir de los resultados del análisis de sistematización, la junta directiva y los líderes están enfatizando en sus acciones el fortalecimiento organizacional y la formación de técnicos locales. Asimismo, en los espacios de discusión y de decisión de la organización (AGRISEM), se está retomando el tema de diversificación de los productos para su industrialización y cómo hacerlo. Para la asociación de productores (Argentina), el proceso ha permitido generar conciencia de sus capacidades y también de lo que le falta (por ejemplo, solución de problemas de tierras, ser propositivos).

Si bien el ciclo AGC va más allá de la sistematización, las etapas de diálogo público y de incidencia no parecen haber madurado suficientemente como para generar acciones y efectos con igual intensidad en los diferentes actores. La relativa corta duración de los ciclos difícilmente permitió a los actores "digerir" y registrar acciones en este sentido. De hecho, las organizaciones de productores son las que más han utilizado en forma directa los resultados de los procesos desarrollados.

Finalmente, cabe señalar lo mencionado por los participantes en el taller regional, en el sentido de que faltó mayor conexión entre los consorcios del mismo eje, para poder socializar la metodología. En particular, hubiese sido útil la realización de alguna actividad de capacitación/análisis metodológico que involucrara al conjunto de actores asociados a los diferentes consorcios desde el inicio de sus ciclos AGC.

Lecciones Aprendidas de las Sistematizaciones y la Reflexión Conjunta

Las lecciones que se desprenden de las experiencias se refieren a dos grandes ámbitos: por un lado, al fortalecimiento de las organizaciones orientadas al mercado y las actividades realizadas para lograr un mejor acceso a éstos y, por otro, a las transformaciones productivas, particularmente en lo que se refiere

² Documento de sistematización de República Dominicana: **La calidad, como motor de la transformación técnica e institucional para el acceso a nuevos mercados por parte de caficultores pobres del suroeste Dominicano**. 2008.

Documento de sistematización de Guatemala: **La experiencia del PRODERQUI en el proceso de vinculación de las comunidades de la sub cuenca del Río Negro del Quiché a los Mercados**. 2007.

Documento de sistematización de Argentina: **Estrategias de desarrollo territorial basadas en el apoyo de organizaciones de productores insertos en cadenas productivas**. 2008.

Lea estos documentos en www.fidamerica.org/ciclos

a los procesos y estrategias aplicadas para la diferenciación de los productos y, por ende, el ingreso a mercados más especializados y dinámicos, por ejemplo, la calidad del café en República Dominicana.

Es preciso considerar que los proyectos estaban en momentos diferentes cuando desarrollaron los ciclos AGC. Tanto Guatemala (PRODERQUI) como República Dominicana (PROPESUR) estaban finalizando sus actividades, pudiendo así compartir procesos más evolucionados y resultados de sus esfuerzos. Por su parte, Argentina (PRODERNOA) se encontraba en una etapa intermedia, lo que le permitió analizar sus experiencias en medio del proceso de aplicación.

En el ámbito de las organizaciones de productores

En este aspecto, cabe señalar las siguientes lecciones:

- La experiencia de Guatemala muestra que se requieren innovaciones institucionales que permitan generar espacios de toma de decisión que sean creíbles dentro de la organización de productores, pero que a la vez constituyan interlocutores válidos para el mercado. Estas innovaciones tienen que estar respaldadas estatutaria y legalmente. Por ejemplo, capacidad para suscribir compromisos contractuales en ambas direcciones: hacia el operador comercial y hacia los socios de la organización.

Lo anterior se sustenta en la necesidad de reconocer que los operadores de mercados más dinámicos, en general se basan en dos ejes fundamentales: la confianza y la oportunidad. Por ejemplo, se establece un precio, una cantidad y un plazo de cumplimiento de los compromisos. Los operadores necesitan llegar a este tipo de acuerdos con pocas personas de manera expedita. En el caso de Guatemala, un representante de la organización tiene plena facultad para tomar estas decisiones y suficiente flexibilidad para establecer en el territorio los arreglos necesarios para cumplir los acuerdos.



- La experiencia de Argentina indica que una estrategia efectiva para el fortalecimiento de organizaciones orientadas al mercado, es la que pone el acento en lo organizativo como actividad inicial. En la experiencia sistematizada por el PRODERNOA de Argentina, se constata que esto ayuda a romper los usuales criterios de clientelismo e individualismo, facilitando que los beneficiarios desarrollen la capacidad de definir y defender sus intereses de manera conjunta. Esta sería la base para avanzar hacia estrategias que permitan innovaciones institucionales que orienten a las organizaciones al mercado.

Según productores y técnicos de la experiencia argentina, los procesos de organización han incidido en la transformación de la producción y en el acceso a los mercados. En relación con el primero, los productores lograron organizarse para superar el esquema de producción tradicional individualista, consiguieron manejar la calidad y cantidad de producción, generan y han logrado la certificación de sus propios insumos y están avanzando en los eslabones de la cadena productiva. Desde el punto de vista del acceso a los mercados, han logrado conformar cooperativas, figura legal que les permitirá comercializar en forma directa la producción y, finalmente, se proyecta formar parte de la Gerencia o Administración del mercado y contar con espacios de comercialización directa, facilitando entonces su incidencia en los precios.

Consorcio de Argentina

- Tanto la experiencia de Argentina como la de Guatemala demuestran que para promover la inserción comercial de los productores, es imprescindible fortalecer previamente sus organizaciones, generando capacidad de gestión y de comercialización y promoviendo la mejora productiva. Asimismo, es preciso que los objetivos que dieron origen a la organización, estén orientados hacia el ámbito comercial. La conformación de pequeños grupos alrededor de un objetivo comercial común, definido por los propios productores, permite reforzar la participación de todos los integrantes y proyectar la organización como mecanismo de incidencia y cambio.

- Como estrategia de acceso a los mercados, es necesario vincular las organizaciones con los procesos de innovación productiva. Por ejemplo, estableciendo en las organizaciones normas y reglas para el cumplimiento de los procesos de producción y su selección. Este tipo de arreglos, en el caso de Guatemala permitió abrir mercados antes cerrados para pequeños productores, y en el de Argentina lograr el apoyo de organismos públicos para disponer de infraestructura para el almacenamiento de la papa.

- La experiencia de Guatemala destaca un factor muy relevante: es necesario ampliar los vínculos y las relaciones de los pequeños productores y sus organizaciones. Por ejemplo, a través de la creación de espacios de encuentro con operadores importantes del mercado en mesas de negociación en giras comerciales, visita a mercados, entre otras actividades. Es de vital importancia que los

dirigentes de las organizaciones de pequeños productores conozcan a los agentes comerciales y que éstos los identifiquen. Ello, por cuanto una parte importante de las transacciones en los mercados es producto de la confianza que se establece entre actores.

En la actualidad, existen diferentes organizaciones que han logrado una vinculación fluida con las empresas comercializadoras, el mercado mayorista de Guatemala y de exportación de productos hortícolas a Estados Unidos, la Unión Europea y países de la región. Otros productores, que aún se dedican al cultivo de hortalizas tradicionales, están beneficiándose del empleo generado por las iniciativas de las organizaciones de productores, a través de negociaciones realizadas en mercados a nivel local y nacional.

Consorcio de Guatemala

En el ámbito de la transformación productiva

En este ámbito se desprenden tres tipos de lecciones:

- La primera recoge la experiencia de República Dominicana, donde la orientación hacia la demanda se identifica como factor de éxito del proceso. En el caso de los productores de café, tanto las necesidades de calidad como de los procesos de producción fueron diseñados e implementados en concordancia con los requerimientos del mercado de destino.
- En segundo lugar, la misma experiencia de República Dominicana muestra que no sólo los productores deben estar en línea con los requerimientos de la demanda, sino también los sistemas de soporte tanto públicos como privados. Por ejemplo, es preciso que los sistemas de crédito respondan a las necesidades en términos de cantidad, plazos y formas de ejecución, de acuerdo a los ritmos de los procesos de liquidación de exportaciones. A su vez, los apoyos en inversiones deben concordar con las exigencias del mercado, tales como sistemas tecnificados de selección y procesamiento de los productos, por ejemplo.
- En tercer lugar, se debe considerar el tiempo y los esfuerzos necesarios para lograr la vinculación de los productores de

Con la implementación del proyecto en una zona marcada por la pobreza y vulnerabilidad, se inició un proceso de concientización y de transformación de los sistemas productivos cafetaleros, creando pautas para la inserción de pequeños productores en los diferentes eslabones de la cadena de valor del café. Los mayores logros, que a la vez permiten identificar retos a futuro para consolidar el proceso iniciado, se registran en el ámbito organizativo, expresándose en la formación de cooperativas de productores de café; en el gerencial, el productivo y el de comercialización, como es el caso de los fondos de pignoración de crédito a los productores e identificación de la importancia del cumplimiento de normas de calidad.

Consorcio de República Dominicana

territorios pobres con mercados con características más dinámicas, que son mayores cuando las experiencias previas de comercialización e innovación productiva en dichas comunidades, son pocas o no existentes.

- Finalmente, es preciso señalar que para viabilizar los elementos señalados en las lecciones aprendidas, es importante contar con inversiones en infraestructura productiva y para la transformación.

Conclusiones y Principales Recomendaciones

Como resultado de este proceso de sistematización y reflexión a partir de la experiencia documentada y la observada en los proyectos del FIDA en tres países de la región, se proponen tres ejes a tomar en cuenta en futuras intervenciones orientadas a vincular pequeños productores de zonas pobres con los mercados.

La calidad de los productos ofrecidos, en tanto camino a la valoración e identificación de los productores con el mercado.

En el mercado al cual se enfrentan los campesinos, existen nichos que generan oportunidades, debido a la mejor valoración de sus productos. La existencia de mercados orgánicos, de comercio justo, slow food y otros, demuestran que hay un espacio entre los productos estandarizados que dominan el mercado de masas, y aquellos más especializados.

En este nuevo escenario, los agricultores pueden tener ciertas ventajas comparativas, algunas endógenas. Las primeras están relacionadas con la posibilidad de mayor control por parte de la agricultura familiar en ciertos procesos productivos, como es el caso de la producción orgánica; adicionalmente, cabría mencionar la existencia de atributos de identidad (cultural) que a veces puede ser valorada por los consumidores, como es el caso del turismo en zonas de café campesino en República Dominicana como complemento de la cadena de producción y venta. Este tipo de ventajas eventualmente pueden generar franjas de mercados que pueden conllevar cambios en territorios más amplios, al beneficiar no sólo a los productores de bienes o servicios, sino también dando lugar a encadenamientos que pueden favorecer indirectamente a otros sectores en el territorio. Por ejemplo, vía dinamización de la mano de obra.

Actualmente, la calidad se ha transformado en una condición para lograr acceder a los mercados tanto de nichos especiales como más tradicionales. Uno de los factores que contribuye a mejorar la calidad y el acceso a las nuevas oportunidades de mercados especializados a los que se ingresa con mejor calidad, son los procesos internos de la finca y externos a ella: la transformación productiva (dentro de la finca) y la institucional (las normas, valores y reglas formales e informales de las organizaciones) deben ser fortalecidas para generar procesos y productos de calidad.

Junto a los procesos de calidad, existe la necesidad de cumplir con el volumen y plazos estipulados. Para responder a estos dos requerimientos, es conveniente trabajar asociativamente entre los productores. Desde el punto de vista de un proyecto, esto implica la necesidad de mirar las experiencias más en el ámbito territorial que en el de pequeños grupos de productores. En otras palabras, es preciso implementar estrategias que hagan competitivos a los territorios, más que a grupos aislados.

En este aspecto, en función de su relevancia se proponen los siguientes temas:

1. fomentar un desarrollo organizacional orientado al mercado, con definición de normas y responsabilidades, tomando en cuenta aspectos tales como: cómo se distribuyen los costos de producción; qué porcentaje de las ganancias corresponde a cada productor, etc. Este es un factor determinante para el trabajo en torno a los niveles de calidad que se espera lograr en los productos;
2. asegurar la adopción de prácticas de calidad a nivel de productores;
3. establecer circuitos de información que permitan a los agricultores organizados conocer los requerimientos del mercado y que, en función de estos, asuman compromisos para responder a dicha demanda;
4. establecer tipos de contrato organización-productor y organización-empresa comercializadora, puesto que permiten arreglos más sostenibles entre agricultores pobres y los mercados;
5. desarrollar pruebas de mercado que permitan la innovación, sin arriesgar la sostenibilidad de las familias campesinas. Por ejemplo, planificar ensayos y prueba de mercado durante un período, antes de iniciar procesos de generalización;
6. un factor que contribuye a la vinculación de los pequeños productores pobres con los mercados, es la disponibilidad de infraestructura productiva; por ende, es preciso considerar inversiones en equipos tales como galpones, máquinas seleccionadoras, equipamiento e infraestructura de riego, además de obras públicas como caminos, electricidad y acceso a agua potable. La existencia de toda esta infraestructura facilita una mejor calidad en los productos. Nuevamente es clave el cabildeo y la negociación con instituciones públicas con mandatos en estas materias;
7. es preciso tomar en cuenta los costos que conlleva la organización de los productores (concientización, capacitación, empoderamiento), los cuales no necesariamente son económicos. Tal es el caso, por ejemplo, del tiempo necesario para consolidar y fortalecer las organizaciones en sus liderazgos o en sus sistemas de control, entre otros;

8. los costos de implementación y de adaptación son más altos cuando mayor es la marginalidad de los agricultores. Esto limita sustantivamente los proyectos que son diseñados para lograr efectos en corto tiempo. Por lo tanto, se recomienda considerar el desarrollo de proyectos de este tipo sobre la base de tiempos de maduración de las estrategias superiores a los cinco años de implementación.

Políticas y servicios financieros y no financieros para la implementación de una estrategia de calidad como medio de inserción de los productores pobres a los mercados

Existe la convicción de que este tipo de transformación productiva e institucional sólo se puede dar con la participación de agentes de apoyo. Por ello, se precisa diseñar y aplicar políticas que sustenten estos cambios.

Los temas específicos que se proponen en este eje son:

1. los programas y proyectos deben continuar su estrategia de innovación en lo que se refiere a servicios financieros. A medida que los pequeños productores acceden a los mercados, las necesidades aumentan, se diversifican y son cada vez más complejas. Por ejemplo, las necesidades de capital de trabajo e inversiones aumentan cuando se buscan nuevos mercados. También se precisan nuevos productos, como créditos de enlace mientras se liquidan y finalizan los procesos de internación de divisas de las exportaciones, formas de ahorro y de nuevas inversiones, créditos de mayor plazo, entre otros;
2. las políticas de transferencia de tecnología no son sólo para los procesos productivos, sino también para la gestión financiera que hay que reforzar. Mientras más dinámico el mercado, más innovación gerencial, financiera y administrativa requieren los productores, sus organizaciones y los equipos técnicos de los proyectos;
3. reforzar y muchas veces inventar estrategias de vinculación de los pequeños agricultores y sus organizaciones con el mundo de los negocios. Por ejemplo, crear instancias en las cuales los pequeños productores puedan intercambiar y estrechar lazos de confianza con los operadores de mercados, con los compradores directos o sus intermediarios. Para ello, se requiere una cuidadosa preparación de este tipo de eventos: productos de calidad, delimitación de la capacidad de producción -para no crear falsas expectativas-, organización interna del grupo de productores para participar en estas instancias, entre otros aspectos a considerar;
4. en el ámbito financiero, es preciso implementar estrategias que fomenten el ahorro y la vinculación con la banca formal, de manera de ir construyendo relaciones comerciales que den sostenibilidad a los cambios impulsados por los proyectos.

Incentivos en las organizaciones y entre productores para favorecer esquemas exitosos de inserción comercial

Se reconoce que las organizaciones deben transitar hacia esquemas más flexibles y transparentes a través de incentivos concordantes con las estrategias de participación en mercados más dinámicos.

En este campo, se establecieron los siguientes elementos clave:

1. identificar conjuntamente con las organizaciones de productores, los modelos de organización interna y de esquema jurídico más adecuados, que permitan y faciliten la participación en los mercados. No hay recetas en este campo, ya que se depende de las características tanto de los sistemas legales como de la idiosincrasia local. Lo importante es que los sistemas que se adopten den confianza a los operadores de los mercados;
2. los proyectos precisan considerar estrategias de trabajo focalizadas en los operadores de los mercados con características más dinámicas, de manera de fortalecer el conocimiento y las relaciones con las organizaciones de

productores y sus representantes. En este punto, es importante señalar que además del apoyo a los pequeños productores, se hace necesario brindarlo también a los compradores para que conozcan a los nuevos actores en la cadena. Una estrategia posible (no la única) es el establecimiento de nexos, como interlocutores en este proceso, con las unidades de responsabilidad social de las empresas;

3. en conjunto con las organizaciones, buscar procedimientos que permitan que las normas y compromisos (acuerdos o contratos asumidos por la organización) así como la distribución de incentivos al interior de ésta, sean coherentes con una estrategia de inserción en mercados dinámicos. Esto implica que las organizaciones de productores orientadas al mercado deben contar con estructuras de incentivos que permitan una adecuada distribución de los beneficios y de los costos asociados con una orientación hacia mercados más dinámicos. Por ejemplo, reconocimiento de calidad, oportunidad de entrega y respeto a los compromisos. También se deben considerar modelos de incentivos que permitan una correcta retribución a los responsables de las negociaciones con los nuevos mercados.



II Eje Gestión de Proyectos

Experiencias Previas en Gestión de Proyectos en la Región

Los proyectos de desarrollo apoyados por FIDA en la región, generan una diversidad de experiencias y aprendizajes que no están suficientemente sistematizados. La recuperación del conocimiento generado por dichos proyectos permite identificar las diferentes estrategias utilizadas para fomentar la participación y el empoderamiento de grupos locales.

Con el fin de conocer experiencias previas en la región y disponer de insumos para alimentar las discusiones al interior de los consorcios, se analizó el estado de la situación en la materia³. Los principales elementos que destacan del análisis se refieren a: a) la definición de la gestión de proyectos; b) experiencias de gestión de proyectos; c) elementos que limitan la participación efectiva y, d) factores vinculados a buenas experiencias.

Cómo las organizaciones locales entienden la Gestión de Proyectos

La gestión de proyectos e iniciativas locales está directamente relacionada con la creación y fortalecimiento de capacidades de gestión y apropiación de los procesos de desarrollo, generando empoderamiento y mejorando la gobernanza. Para ello, el tema de delegación y transferencia de funciones y responsabilidades a los productores y a sus organizaciones es un elemento central, ya que permite consolidar las capacidades internas y externas de gestión y negociación de las instancias locales.

Más específicamente:

- No existe un proceso real de gestión de proyectos sin la

participación de la sociedad civil, que mejora la calidad, eficacia y sostenibilidad de los proyectos, al mismo tiempo que fortalece el compromiso de los gobiernos. Es fundamental la participación de productores, organizaciones, municipios, proveedores de servicios, entre otros.

- El empoderamiento constituye un reto. Se trata de:
 - generar poder en el sentido de mayor confianza en la propia capacidad para emprender alguna acción concreta;
 - generar poder en el sentido de fortalecer las relaciones que establece la población con otras organizaciones (capacidad de negociación);
 - generar poder que se exprese en un acceso creciente a recursos económicos y humanos. Es particularmente importante aumentar la capacidad de gestión de créditos e insumos, así como la incidencia en la toma de decisiones durante la formulación e implementación de proyectos, aportando recursos económicos y humanos propios.

Experiencias de Gestión de Proyectos

Los contextos son diversos. La gestión de proyectos, que conlleva procesos de participación y empoderamiento, se lleva a cabo en comunidades rurales con importantes diferencias étnicas, culturales y de accesibilidad, y en territorios con distintos niveles de pobreza y grados de organización. Por ello, la experiencia indica que es esencial contar con proyectos más flexibles, que consideren esta condición.

Una constante en todas las experiencias analizadas, es que la motivación para participar surge de grupos reducidos, mejor informados y generalmente menos pobres, que son los que tienden a capturar de los beneficios de los proyectos. Para evitar esta situación, se recomienda mejorar y ampliar la participación a través de la generación de poder y capacidad al interior de las organizaciones.

³ Análisis del Estado de Arte sobre Gestión de Proyectos. Estudio elaborado para FIDAMERICA por Waldo Bustamante, 2008. Disponible en www.fidamerica.org/ciclos

Factores que limitan la participación efectiva

La heterogeneidad de la pobreza. Las estrategias de sobrevivencia y generación de ingresos por parte de la población rural se relacionan con actividades múltiples, agrícolas y no agrícolas. Por ende, los intereses y necesidades de los individuos y sus organizaciones no son homogéneos, condicionando así las motivaciones a la participación en proyectos de desarrollo que parecieran no dar respuesta a los intereses inmediatos y diversos de los hogares.

Los altos costos de oportunidad. La gestión de proyectos exige a algunos individuos de las comunidades una considerable dedicación de tiempo, que en la mayor parte de los casos no es remunerado. Para el dirigente, que además es productor y responsable de familia, estos costos de oportunidad pueden conducir a una baja participación o una de menor calidad.

El aislamiento geográfico. En muchos proyectos las dificultades de acceso limitan la participación. Grupos completos no pueden acceder regularmente, o no disponen de información oportuna y los técnicos tienen obstáculos para llegar con la misma periodicidad.

Las características étnicas. Los proyectos en muchos casos se llevan a cabo en territorios en los cuales habitan etnias diferentes. Es fundamental tener en cuenta este aspecto a la hora de proponer las instancias de participación. Consideraciones tales como la organización interna, los liderazgos naturales, los conflictos latentes, entre otros, deben ser identificados.

El papel cultural y socioeconómico de la mujer. Esta generación de proyectos debe tomar en cuenta el rol cada vez más protagónico de las mujeres, tanto como jefas de familia, como por el aporte de un segundo ingreso o en muchos casos su liderazgo en la comunidad (posteriormente se verá el interesante rol que juegan las mujeres jóvenes en los proyectos).

La migración estacional o definitiva. En todos los proyectos esta situación está produciendo cambios que afectan la participación, debido a que los que se van son los más jóvenes y en muchos casos los más capacitados.

Lecciones aprendidas de las experiencias

Para crear confianza en la comunidad, es necesario mejorar el acceso y manejo adecuado de información, principalmente hacia sus dirigentes, aspecto que constituye un punto crítico. Los factores que limitan el acceso a la información son, entre otros, la escasa rotación de los dirigentes asociada a la verticalidad de los estilos de liderazgo; la difícil accesibilidad y la poca disposición de las instituciones para compartir la información que disponen. Asimismo, una gestión de proyectos orientada a resultados debe manejar información sustantiva, que permita adaptar el proyecto a la realidad de ejecución y disponer de los antecedentes suficientes

para medir el desempeño.

Para mejorar la toma de decisiones al interior de las organizaciones, las instancias de discusión cumplen un papel fundamental. Además de contar con organizaciones sólidas y representativas, un factor clave es que dispongan de las capacidades para participar activa y eficientemente, especialmente cuando se traspasa mayor poder de decisión (en los procesos de sistematización de este eje, se verá un esfuerzo importante en el fortalecimiento de las capacidades de gerenciales, administrativas, de liderazgo y técnicas).

Para que exista gestión participativa, se requiere una clara definición de las responsabilidades de quienes toman decisiones. La gestión participativa exige conocimiento e información acerca de quien (persona o instancia) es responsable de ejercer determinada tarea, del manejo de fondos o plazos de ejecución.

Para que haya una gestión efectiva de proyectos, es necesario que las organizaciones dispongan y manejen recursos. Aparte del capital humano, no hay gestión de proyectos si no existe asignación y traspaso de recursos y que éstos sean manejados por las organizaciones o instituciones locales.

Los organismos que lideran el proceso deben estar comprometidos en todos sus niveles. Para llevar a cabo una gestión efectiva con alta participación de las organizaciones locales, se requiere de una convicción clara y decidida tanto por parte de las instituciones que financian el proyecto, como de quienes dan el soporte político. Como esto implica un traspaso de poder en la toma de decisiones, no es un tema menor.

Las instancias que apoyan las organizaciones locales deben disponer de recursos humanos preparados. Se ha detectado que la calidad, compromiso y preparación del personal que participa en el proyecto, es un elemento esencial para que éste funcione adecuadamente. Esto es de particular importancia cuando los proyectos involucran a población indígena. El conocimiento de su cultura, lengua y formas de organización, son determinantes para que se puedan obtener buenos resultados.

Es preciso un compromiso real del gobierno en la promoción de la gestión participativa. Es esencial que el gobierno tome conciencia de la importancia de su papel en esta materia, lo cual debe reflejarse en compromisos claros tanto en el desarrollo del proyecto, como en su disponibilidad en transformar en política pública los resultados positivos.

La descentralización de las decisiones es un requisito para fortalecer el empoderamiento de las organizaciones de base. Existen experiencias positivas de delegación de responsabilidades hacia el ámbito local, concerniendo tareas que antes eran asumidas en los niveles centrales (como es el caso de los proyectos FIDA, PRODECOP en Venezuela y CORREDOR en Perú). La experiencia muestra que esta descentralización contribuye a generar mejores instituciones locales y mayor empoderamiento de las comunidades de base.

Es esencial el desarrollo de capacidades locales, para que éstas asuman nuevas responsabilidades. Es importante invertir en el mejoramiento de la gestión, administración y capacidad de negociación de las organizaciones.

Para hacer efectiva la gestión de iniciativas es necesario el

reconocimiento legal y jurídico de las organizaciones. Se ha constatado que la constitución de figuras jurídicas y el reconocimiento legal de las organizaciones son importantes para que puedan acceder a los recursos del proyecto y del Estado (la administración de fondos públicos exige organizaciones legalmente constituidas).

Consortios: Hipótesis de Trabajo, Calidad, Diversidad y Participación

En cada uno de los consorcios se trabajó en la definición de un plan de trabajo, en el que se definió un eje que orientó el estudio,

más algunas hipótesis de trabajo. A continuación se presentan las líneas de acción de cada consorcio.

| | |
|-----------------------------|--|
| Perú | El consorcio peruano centró su análisis en la institucionalización del mecanismo del Comité Local de Asignación de Recursos (CLAR) para la asignación de fondos públicos mediante concurso en los gobiernos locales. Con tal propósito definió las siguientes hipótesis de trabajo: |
| Hipótesis de trabajo | <ol style="list-style-type: none"> 1.- Un mecanismo con amplia participación, como el CLAR, mejora la transparencia en el uso de recursos públicos; 2.- Los mecanismos de concursos de proyectos mejoran la calidad de las propuestas y estimulan la asociatividad; 3.- La participación activa de los gobiernos locales permite institucionalizar más rápida y efectivamente el mecanismo CLAR y le da permanencia y estabilidad; 4.- El CLAR fortalece el apalancamiento de recursos y el liderazgo municipal. |
| El Salvador | El consorcio salvadoreño centró su análisis en la gestión de servicios de asistencia técnica por medio de las organizaciones rurales de productores. Para ello definió las siguientes hipótesis de trabajo: |
| Hipótesis de trabajo | <ol style="list-style-type: none"> 1.- A través de sus organizaciones, los productores pueden asumir globalmente la asistencia técnica seleccionando al equipo técnico; estructurando un plan de trabajo y haciendo seguimiento y evaluación; 2.- El fortalecimiento de capacidades internas permitirá consolidar a las organizaciones y traspasar conocimiento en forma más fluida; 3.- La experiencia que surge de este proyecto tendrá fuerte repercusión nacional y mucha potencialidad para su institucionalización. 4.- El trabajo conjunto de miembros de la organización con profesionales calificados, permite un proceso más eficiente de traspaso de metodologías. |
| Panamá | El consorcio panameño centró su análisis en los alcances de la estrategia de intervención y la participación comunitaria en el empoderamiento y sostenibilidad de los comités locales, específicamente en el proceso de asignación de microproyectos y becas de estudio. En función de ello definió las siguientes hipótesis de trabajo: |
| Hipótesis de trabajo | <ol style="list-style-type: none"> 1.- El traspaso de decisiones a los comités locales permite la transparencia en la asignación de recursos productivos y de becas de estudio, y mejora la confianza interna 2.- Los comités tienen diferentes niveles de apropiación de la experiencia, y la causa de ello es el nivel de información que manejan y la rotación de directivas (los comités que rotan más, funcionan mejor) 3.- Los comités seleccionan los proyectos de acuerdo a prioridades que discuten y acuerdan previamente (disponen de un plan estratégico) 4.- Los comités velan por la sostenibilidad de los fondos productivos a través de la recuperación parcial de los recursos asignados. |

Fortalezas y debilidades de los consorcios

1. Una fortaleza de los consorcios reside en la participación de instituciones vinculadas con políticas públicas: muy fuerte en el caso de Panamá y Perú y menos presente en el caso del Salvador. Esto permitió que las actividades finales de difusión de políticas tuvieran alta convocatoria en los organismos públicos a diferentes niveles (local, regional, nacional).
2. Otra fortaleza observada en los tres consorcios fue la participación efectiva de organizaciones de productores, destacándose por sus liderazgos juveniles y femeninos. Las organizaciones participaron activamente en la revisión metodológica, en la recopilación de información y en su análisis.
3. Una tercera fortaleza observada en el proceso, fue la participación de diferentes tipos de organizaciones, lo cual permitió dar a conocer y recoger visiones diversas sobre la implementación de la metodología y la recopilación y análisis de información, facilitando asimismo el vínculo con las instituciones públicas.
4. Entre las debilidades detectadas, una primera es el excesivo número y la diversidad de intereses de las instituciones que forman parte del consorcio, especialmente en el caso de Panamá. Esto afectó la participación activa y regular en el proceso de sistematización, debido a las dificultades en la convocatoria y los diferentes intereses de las instituciones, a lo cual se sumó una rotación de sus representantes.
5. Una segunda debilidad fue el aporte real de las instituciones, de acuerdo a lo que se esperaba de ellas. En los casos de Panamá y El Salvador, no se dispuso de una institución del consorcio para apoyar en materia metodológica y de análisis durante el proceso de sistematización. En estos casos, se dependió mucho de las capacidades internas o del consultor externo aportado por FIDAMERICA.

Lecciones Aprendidas de las Sistematizaciones y la Reflexión Conjunta

En la página www.fidamerica.org se encuentran los documentos elaborados por cada consorcio, donde quedan reflejados los resultados del proceso de sistematización de las experiencias⁴.

Los resultados de las tres experiencias en el tema Gestión de Proyectos, fueron producto de la aplicación de estrategias e instrumentos para el desarrollo en distintas realidades que, con sus luces y sombras, ayudan a comprender mejor el tema. Es preciso

considerar que los proyectos estaban en momentos diferentes cuando desarrollaron los ciclos AGC. Tanto Perú (Corredor) como El Salvador (PRODAP II), se encontraban finalizando sus actividades, por lo que podían compartir procesos más evolucionados y resultados de sus esfuerzos. Panamá, en tanto, (Ngöbe Bublé) se encontraba en una etapa intermedia, lo que le permitió analizar sus experiencias en medio del proceso de aplicación.

A continuación se presenta un resumen con las principales reflexiones y conclusiones que surgieron a partir de los documentos de cada consorcio, del taller presencial desarrollado en Panamá y de la conferencia electrónica.

Una nueva generación de proyectos de desarrollo rural

Entre los equipos, las instituciones y las organizaciones que formaron parte de los consorcios de las tres experiencias, hay coincidencia que lo que se ha logrado como avance en Gestión de Proyectos a la fecha, es parte de un proceso complejo que no puede dejarse en el camino. Hay tareas importantes que sólo darán frutos en el mediano y largo plazo. Los participantes, tanto de los proyectos como en la conferencia, forman parte de equipos e instituciones que desarrollan lo que podría denominarse una nueva generación de proyectos, en los que ha ido quedando atrás el centralismo, la verticalidad de las decisiones, los servicios definidos desde la oferta y donde el sujeto de trabajo es el individuo o la organización.

En esta nueva mirada, con mayor o menor éxito, con avances heterogéneos, se observa la creación de mecanismos para la toma de decisiones a nivel local; la convicción de que éstas deben surgir desde la realidad de cada comunidad; la elaboración de metodologías e instrumentos para construir la demanda desde la gente, y que el desarrollo se basa en la interacción constructiva de las diferentes instituciones, organizaciones y comunidades presentes en un territorio.

De las acciones implementadas por el Proyecto CORREDOR para fortalecer las capacidades de las familias rurales surgió, se diseñó e implementó el mecanismo CLAR (Comité Local de Asignación de Recursos) con el fin de asignar fondos públicos bajo la modalidad de concurso a los productores organizados, de modo que con estos recursos ellos a su vez contraten servicios de asistencia técnica para mejorar sus productos y servicios, facilitando su inserción en el mercado en condiciones más competitivas para incrementar sus ingresos.

Consorcio de Perú

Proyectos más flexibles en su formulación y ejecución

La identificación de la demanda de los propios beneficiarios del

⁴ Documentos de sistematización de Perú: **Estudio de sistematización: "Avances del proceso de institucionalización del mecanismo CLAR en los gobiernos locales"** .2008.
Documento de sistematización de El Salvador: **Gestión de servicios de asistencia técnica mediante procesos de transferencia de recursos a las organizaciones de productores** .2008.
Documento de sistematización Panamá. **Alcance de la estrategia de intervención y participación comunitaria en el empoderamiento y sostenibilidad de los comités locales** .2008.
Lea estos documentos en www.fidamerica.org/ciclos

proyecto, el traspaso y administración de recursos y mecanismos claros para la toma de decisiones, requieren de proyectos de desarrollo más flexibles, que consideren la diversidad de los territorios, la mayor o menor fortaleza de las instituciones locales, la complejidad de los conflictos. Esto precisa de tiempos, capacidades y recursos que muchas veces no pueden ser planificados al inicio. Para lograr mayor flexibilidad, análisis como los que se llevan a cabo durante la sistematización permiten contribuir a identificar mecanismos del proyecto que necesitan cambios durante la ejecución.

Coordinación institucional en los territorios

Una reflexión general a tener en cuenta, que ha afectado a todos los proyectos, es que éstos se insertan en realidades políticas donde participan personas, instituciones y organizaciones con intereses y motivaciones que no siempre coinciden con proyectos de este tipo. La capacidad de los equipos de entender y adecuarse a estas circunstancias es vital, porque este es el marco permanente donde se hacen sostenibles los resultados de los proyectos.

Siendo la institucionalización un proceso de carácter integral, requiere entonces de la participación y acompañamiento de las diferentes instancias del proyecto: coordinación ejecutiva, técnica y administrativa, oficinas locales y facilitadores.

Consortio de Perú

El proyecto Corredor en Perú es un referente interesante en este aspecto, porque fue el que más trabajó la necesidad de insertarse en la institucionalidad territorial para hacer sostenibles los avances logrados. El protagonismo que adquieren los alcaldes, el mejoramiento de capacidades de los equipos municipales, la transferencia de fondos públicos a través de los municipios, son resultados importantes que muestran un camino factible de realizar. PRODAP II (El Salvador) también tiene al municipio como un referente, especialmente por la asignación de fondos del Estado para reactivación del desarrollo económico (Ley FODES) y coinciden con Perú en la necesidad de reforzar el rol de esta instancia en el desarrollo económico local. Sin embargo, en El Salvador los lazos entre el proyecto y los municipios son más débiles. Un caso similar se observa en Panamá.

Considerando que hay que comprometer a las autoridades y a los equipos municipales en tareas y actividades que tradicionalmente no les han sido propias y que en muchos casos no entregan dividendos políticos en el corto plazo, es vital la existencia de una persona o equipo del proyecto que tenga la capacidad para asumir la articulación con las instituciones, entender la dinámica política, conocer los procedimientos administrativos, interactuar con los diferentes niveles (no sólo con el alcalde) y cumplir un rol de articulador de la oferta de los proyectos. Más aún, se habla de la necesidad de una "diplomacia ejecutiva" que permita trabajar adecuadamente en los distintos niveles institucionales, permeando las ideas del proyecto para vencer el normal temor al cambio que los caracteriza.

Ligado con lo anterior, la convicción de las autoridades locales es indispensable. Se observa en gran parte de las experiencias participativas o similares que, en el corto o mediano plazo, la tendencia es hacia una mayor transferencia de recursos públicos a través de las municipalidades. Esto se observa en los proyectos reportados por las agencias multilaterales, bilaterales, ONGs y específicamente en los tres casos que componen este eje, y permite dar respuesta a las necesidades y demandas de los pobres y favorecer el traspaso a ellos de responsabilidades. La gestión de proyectos, tal como está definida en este documento, logra avances y resultados sostenibles en la medida que existe un compromiso de participación en todos los niveles.

Administración transparente

La gestión de proyectos conlleva la superación de las aprehensiones legítimas de la población en cuanto a la transparencia en la asignación de los fondos. Para ello se crea en el caso peruano el CLAR (Comité Local de Asignación de Recursos), donde se desarrolla una sólida alianza entre el municipio, las organizaciones locales y el proyecto. En el caso de Panamá se estimula la formación de los comités locales, en los que hay una alta participación de líderes locales y del proyecto, pero la institucionalidad política y las autoridades tradicionales están menos presentes. En El Salvador se estimula el fortalecimiento de las cooperativas, que representan una base organizacional muy fuerte, inserta en el área de influencia del proyecto PRODAP II.

Todos estos mecanismos apuntan a un mismo propósito: garantizar la transparencia en la asignación de fondos, creando o reforzando un ente local que a través de la participación obtenga avances en los siguientes aspectos:

- disminución de los costos de intermediación;
- fortalecimiento en la transparencia;
- avances en la equidad de género. En El Salvador, se ha logrado un incremento de la participación activa de las mujeres en la mayor parte de las organizaciones;
- aumento de la confianza de la gente en sí misma y de ésta respecto a las instituciones.

El proyecto estableció una estrategia para impulsar el proceso de institucionalización del mecanismo CLAR en los gobiernos locales cuya secuencia fue: I) encuentro con Alcaldes en oficinas locales; II) desarrollo de concursos entre municipalidades; III) entrenamiento y adecuación de procedimientos e instrumentos; IV) desarrollo de CLAR municipales; V) acompañamiento e inducción para la réplica del mecanismo CLAR; VI) difusión a cargo de las propias municipalidades.

Consortio de Perú

Sin embargo, este proceso también tiene sus debilidades. Dentro de las más importantes cabe señalar el mayor protagonismo de los grupos que manejan más información y obtienen más participación por tener superior nivel educativo, más accesibilidad, mejor comunicación con los técnicos de los proyectos. Este tema

de las barreras de acceso se hace más patente en Panamá, básicamente por el difícil acceso físico a las zonas del proyecto y sus respectivas barreras culturales.

Esta realidad fue bastante mencionada en la discusión de la conferencia y en el taller regional presencial, señalándose que una forma de superar adecuadamente los obstáculos que se interponen a la participación es incentivándola en las primeras etapas del proyecto, cuando éste se está formulando. En efecto, es en ese momento donde se reconocen las diferencias culturales, la mayor vulnerabilidad de ciertos territorios, las necesidades de formación y los problemas de acceso.

Uno de los problemas mencionados es el difícil acceso a las zonas del proyecto. En notable medida, la participación de los usuarios del Proyecto Nögbé Buglé se vio limitada por la distancia de las comunidades a los centros de reuniones de los comités locales, la falta de recursos económicos y la escasa comunicación de algunas directivas de los comités locales para promover las actividades, teniendo en cuenta que aunque cada una de las tres regiones de la comarca poseen particularidades geográficas, todas están diagnosticadas como áreas de difícil acceso. Por ello, debiera estimularse la participación mediante otro tipo de políticas que permitan la inclusión de todos los usuarios del proyecto (visita a comunidades apartadas, talleres locales, entre otros).

Consortio de Panamá

Hay factores internos dentro de las organizaciones que deben trabajarse con atención, como es el tema de la confianza de la comunidad hacia sus organizaciones y dirigentes, los niveles de autoestima y la capacidad de recambio en las directivas, de modo de disminuir el protagonismo de unos pequeños grupos de la población.

Participación de la población a través de sus organizaciones

La participación es un tema básico en la gestión de proyectos. Es común observar un cierto escepticismo al respecto, porque las formas que

tradicionalmente se han impulsado han excluido a las organizaciones o las han incorporado en aspectos más bien marginales. Es interesante el caso peruano, donde la población se ha visto de alguna forma favorecida por una experiencia previa de presupuestos participativos desarrollada por el gobierno peruano bajo la Ley Orgánica de Municipalidades en el año 2003. También se identificaron algunas organizaciones del Salvador en las que una mayor participación benefició a los afiliados al financiarse rubros de interés prioritario para los productores. Sin embargo, como fue mencionado en el taller y en la conferencia, es necesario vencer la barrera de la marginación de algunas organizaciones.

Con el fin de fomentar la participación de las organizaciones, se seleccionaron aquellas que han asumido un mayor compromiso a nivel organizativo, aumentado su nivel de participación y su liderazgo, que contaban con capacidad para hacerse cargo paulatinamente de la responsabilidad de la gestión de los servicios de asistencia técnica, mediante procesos de transferencia de recursos.

Consortio de El Salvador

Es destacable el énfasis que se da a la formación de jóvenes en el caso del Salvador y Panamá. En San Salvador, hay un trabajo importante que se refleja en los nuevos dirigentes de las cooperativas y en los cuadros gerenciales. Esto genera dos procesos altamente deseables: un recambio en las directivas que de alguna forma da más transparencia al manejo de las organizaciones; y una mejor preparación de cuadros jóvenes, lo cual permite que miembros de la población local administren parte de los proyectos.

Es conveniente el involucramiento de los jóvenes en todos los procesos que conlleva la gestión de servicios, permitiendo la incorporación de personas con nuevas visiones de desarrollo rural y con instrucción básica, que viabilice la sostenibilidad del proceso de desarrollo de las comunidades, especialmente porque los mecanismos de transferencia de recursos requieren del conocimiento de disciplinas que la generación dirigente actual no domina. Por otro lado, se asegura el recambio de líderes.

Consortio de El Salvador

En la conferencia electrónica se le dio un fuerte énfasis a esta dimensión, destacándose que los proyectos deben contemplar una mayor inversión en capital humano, con una mirada de largo plazo. Especial atención debe otorgarse a los jóvenes y a las mujeres, que se encuentran relativamente marginados. Si bien esto coincide con la reflexión anterior, la perspectiva del largo plazo no deja de ser importante ya que los proyectos no lo pueden asegurar y no existen redes institucionales que garanticen la formación de capital humano.

Fortalecimiento de capacidades

La gestión de proyectos es un mecanismo de traspaso de poder hacia las comunidades y organizaciones locales. Las experiencias



de estos tres consorcios en temas específicos como la asistencia técnica o la decisión sobre la asignación de microproyectos, es un aprendizaje de un reordenamiento de las formas tradicionales de hacer gestión y de los papeles que competen a cada cual. Esta nueva forma implica que las organizaciones asumen un rol activo y decisivo incorporando a los técnicos, quienes -sin ser protagonistas- apoyan el proceso. Para que lo anterior se cumpla satisfactoriamente y quede instalado como mecanismo, se requiere de un mejoramiento de las capacidades de los miembros de las comunidades y organizaciones, dimensión que ha sido trabajada por los tres proyectos con diferentes énfasis. En El Salvador, hubo un gran esfuerzo para preparar asistentes técnicos de las comunidades (productor inductor comunitario –PIC-), enlaces gerenciales y gerentes locales. En este caso se ha observado un círculo virtuoso, ya que al mejorar las capacidades gerenciales, se ha fortalecido el mercado de servicios profesionales porque el control social es de mejor nivel.

La capacitación de las organizaciones adquirió un papel central. Se capacitaron las juntas directivas y los integrantes de los comités en los siguientes temas: género, administración de empresas, liderazgo, fortalecimiento organizacional, elaboración de diagnósticos participativos, contabilidad, gestión de proyectos, evaluación y seguimiento, aspectos financieros, comercialización, toma de decisiones. Los usuarios opinaron que las organizaciones se han fortalecido en los últimos años en temas como mercadeo y gestión empresarial, además de haber obtenido nuevos conocimientos y habilidades, así como un incremento en patrimonio, capital y activos.

Consortio de El Salvador

En Panamá han emergido liderazgos locales que se diferencian en forma importante de los antiguos dirigentes ya que, además de tener una fuerte identidad cultural, cuentan con un nivel educacional que les permite asumir tareas más complejas. Esto se vio reflejado en la participación de esta nueva generación en el proceso de sistematización de la experiencia.

Hay consenso en que no existe participación real si no hay traspaso de recursos hacia las organizaciones. Ello exige la existencia de cuadros preparados que sean capaces de asumir el manejo financiero, dominar tecnologías de información, participar y aprender de los procesos de sistematización de las experiencias. A su vez esta condición requiere, tal como se mencionó en el análisis de las lecciones aprendidas de otras experiencias⁵, que quienes en los proyectos facilitan tales procesos, cuenten con capacidades en materias técnicas, sociales, financieras y de comunicación. Pero el traspaso de poder debe necesariamente tener una contrapartida. No hay una participación sostenible, a juicio de los participantes de la conferencia, si los usuarios no invierten en el proyecto. Se ha mencionado la inversión en capital humano, lo que requiere destinar tiempo y energía para participar en procesos de capacitación. También es muy importante disponer de un capital

financiero que en parte provenga del ahorro de los propios miembros de la comunidad. Para ello es necesario diseñar y poner en marcha mecanismos de estímulo al ahorro.

En los siete años del proyecto Corredor, se implementaron 135 CLAR en los que se aprobaron un total de 1.407 planes de negocios, con una inversión total de S/. 16, 014,154, siendo el aporte de los usuarios del 18% en efectivo. Adicionalmente, se han co-financiado 1.538 perfiles de negocios gestionados por grupos de interés de las comunidades campesinas (un total de 2.945 iniciativas de negocios rurales).

Los planes de negocio constituyen un mecanismo para cofinanciar la asistencia técnica a través de concursos comunales, intercomunales y de productores organizados. Los perfiles de negocios son instrumento de menor exigencia técnica bajo la responsabilidad de grupos de interés al interior de las comunidades campesinas, como una forma de ampliar el acceso y las oportunidades de los productores con mayores dificultades para concursar en los CLAR.

Consortio de Perú

Formalización de organizaciones

En la medida que se traspasan responsabilidades, que se fortalecen los equipos de las organizaciones y que se accede crecientemente a fondos públicos, se hace también indispensable la formalización de las organizaciones. Esto constituye un requisito ineludible. En el caso peruano, los aprendizajes previos logrados con los presupuestos participativos fueron un referente importante y las positivas experiencias de apalancamiento de fondos públicos y de terceros hacen cada vez importante la formalización. Esto implica, en el caso peruano, la necesidad de formalizar los mecanismos de asignación de fondos (CLAR). Respecto a Panamá, todavía queda un camino por recorrer porque el comité local es una instancia creada por el proyecto, que no se conecta con fuerza suficiente con la institucionalidad local (municipio u otras instancias de gestión local).

En el caso del Salvador, el proceso es desarrollado por las organizaciones productivas (cooperativas). Algunas de ellas están formalizadas, pero para hacer sostenibles estos procesos requieren de un nexo más formal con la institucionalidad, especialmente la municipal.

La sostenibilidad se logra con encadenamientos superiores en el sistema institucional

En el caso de Perú, se identificó la necesidad de que los proyectos aprobados en las CLAR se incorporen al Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), ya que los hace más visibles para abordar la inversión en el territorio de una forma más integral.

Por otra parte, un resultado que los equipos de los proyectos estiman valioso es la divulgación metodológica. Tanto en Perú como en

⁵ Ver sección experiencias previas en gestión de proyectos en la región.

Panamá se está utilizando el aprendizaje obtenido en los proyectos que se inician, siendo más relevante en el caso peruano, donde han adquirido la forma de política pública.

Gestión de proyectos y desarrollo económico

Un aspecto no logrado o no suficientemente comprobado a partir de las hipótesis propuestas, es que este mecanismo de gestión de proyectos podría conducir a una propuesta territorial de desarrollo económico mejor fundamentada, sobre la cual se asignaran más eficientemente los recursos. Los resultados señalan que los mecanismos de concursos para financiar microproyectos o asistencia técnica, carecen de un marco estratégico que permita aprovechar las ventajas competitivas de los territorios.

Lo anterior se fundamenta en que las acciones de los proyectos, con la excepción del Salvador, han concentrado su esfuerzo en generar una institucionalidad que permita traspasar poder de decisión sostenible en los territorios. En ese sentido, existe un resultado positivo innegable. Sin embargo, es posible que estos proyectos no tengan una propuesta productiva igualmente desarrollada. El Salvador es el único proyecto donde existe una decisión basada en ventajas concretas del territorio y se financian proyectos asociados a estas ventajas.

Las organizaciones que pertenecen al área del PRODAP II, ya cuentan con experiencia en administración financiera, como resultado de la transferencia de fondos para el cofinanciamiento de Inversiones productivas provenientes del FISP, que ha permitido que 87 organizaciones administren fondos por un total de \$1,709,295. A su vez, la transferencia de fondos para prestación de servicios de asistencia técnica, ha permitido que 24 Organizaciones Enlace administrasen fondos por un monto de \$527,757

Consortio de El Salvador

Conclusiones y Principales Recomendaciones

A modo de conclusión y recomendaciones, es importante resaltar los siguientes elementos:

La gestión de proyectos es una condición necesaria para promover procesos de desarrollo sostenible, incluyendo la gobernanza y fortalecimiento del capital social

El fortalecimiento del capital social y de la institucionalidad en diferentes territorios apunta, en último término, a la consolidación de uno de los elementos centrales para generar propuestas alternativas de desarrollo. El eje de trabajo en gestión de proyectos por parte de instancias/organizaciones locales, debe encarar entonces los conflictos, intereses y oportunidades presentes en las áreas de intervención de los proyectos de desarrollo. Yendo más allá, la promoción de la gestión de proyectos por parte de organizaciones

locales contribuye a sistemas de gobernanza en los cuales un elemento clave –el manejo de recursos- es símbolo de poder y siempre está sujeto a negociación.

Fortalecimiento de capacidades de gestión de organización

Los proyectos de desarrollo rural requieren disponer de plataformas organizativas locales con capacidades para satisfacer sus demandas y necesidades de mediano y largo plazo, y para tomar decisiones en diferentes ámbitos (productivos, sociales, de comercialización, de negociación de políticas locales, entre otros).

La experiencia demuestra que el fortalecimiento de capacidades de gestión de las organizaciones constituye un punto de llegada del camino que deben recorrer los proyectos de desarrollo rural pero, para lograrlo, este aspecto tiene que ser explícitamente formulado y establecido desde el diseño mismo de los proyectos. En particular, algunos elementos clave son:

- identificar las demandas que permitan desde un inicio establecer participación y compromisos entre las partes;
- generar oportunidades para que las organizaciones incidan en la toma de decisiones a través de los mecanismos e instancias de participación creados por el proyecto;
- disponer de mecanismos adecuados y ágiles –como proceso paulatino en función de las capacidades locales- que se traduzcan en una efectiva transferencia del manejo de recursos financieros y humanos a las organizaciones de base;
- crear confianza en la comunidad principalmente con los líderes, atendiendo la relación entre éstos y la comunidad, y priorizando la formación de liderazgos jóvenes.
- elaborar e implementar una estrategia clara de trabajo a diferentes niveles de las organizaciones presentes en el territorio, como asimismo con los gobiernos locales y las instituciones públicas/privadas que tienen mandato/funciones específicas.

El rol de los entes externos

El éxito de la gestión participativa está estrechamente ligado con un compromiso de las instituciones, proyectos o instancias que brindan el apoyo. Por este motivo es necesario:

- consolidar un equipo de calidad, comprometido y con preparación para poder constituirse en una bisagra entre los diferentes actores, proveyendo servicios de calidad. El conocimiento de la cultura, lengua y organización, son determinantes para que puedan obtener buenos resultados;
- compromiso por parte del gobierno tanto respecto al desarrollo del proyecto como en relación al ajuste de políticas públicas, incorporando los resultados positivos;
- relacionado con lo anterior, el liderazgo de la gerencia del proyecto es clave en cuanto enlace con las entidades públicas, realizando el cabildeo necesario. La existencia de este tipo de recursos humanos ha demostrado ser sumamente crítico en lo que respecta a la incidencia en las políticas públicas/ diseño de nuevos proyectos e iniciativas.

III Eje Desarrollo Institucional

Experiencias Previas en Desarrollo Institucional de Organizaciones Locales

El eje de Desarrollo Institucional se centra en las estrategias de organización y transferencia de recursos y responsabilidades a organizaciones de base, particularmente en lo que se refiere a las de gestión de servicios de asistencia directa a la producción y comercialización, de gerencia, de capacitación y de fortalecimiento organizacional.

Se busca entonces identificar arreglos institucionales que permitan a los productores ampliar su capacidad de acceso a nuevos conocimientos para mejorar sus condiciones de vida, a través de su participación en organizaciones locales con grados crecientes de involucramiento y compromiso en los procesos de desarrollo.

Para abordar el análisis de las experiencias enmarcadas en el eje de Desarrollo Institucional, se elaboró un estado de la situación sobre la gestión de servicios técnicos en las organizaciones de productores⁶. Este trabajo incluye un análisis retrospectivo de los enfoques de intervención de las iniciativas de desarrollo rural, y sintetiza algunas de las lecciones aprendidas de dichos modelos, a partir de casos específicos.

Evolución de los modelos de intervención para el Desarrollo Institucional de organizaciones de base.

En la década de los 80, los servicios de asesoría técnica a los productores rurales debían ser garantizados gratuitamente por el Estado, y estructurados en forma descendente con especial énfasis en aspectos productivos.

En la década de los 90, como resultado de una fuerte crítica a la centralización y a las políticas tendientes a la reducción del Estado, aparecen nuevos modelos de prestación de asesoría técnica, basados en los siguientes propósitos:

1. superar el enfoque productivista y promover el desarrollo de una ciudadanía activa;
2. fortalecer la capacidad de participación de comunidades y organizaciones de productores en los procesos de decisión y gestión;
3. evitar prácticas de clientelismo y asistencialismo.

Se generan así nuevas estrategias de desarrollo rural, que dan lugar a diversos modelos institucionales a partir de concepciones que, en un extremo, consideran los servicios de asesoría técnica como un "bien público" que debe ser proporcionado al productor en forma gratuita y, en el otro están quienes conciben al productor como un "cliente" de programas o proyectos, que asume gradualmente los costos de los servicios que recibe, y que tiene la capacidad para escoger los que precisa en el mercado.

Estos modelos procuran crear una oferta de servicios que se adapta a diferentes realidades y que toma en cuenta los requerimientos de los territorios, ampliando su visión estrictamente productiva; producto de ello, surge una institucionalidad para la oferta de servicios de asesoramiento, promoviendo así su tercerización.

En este escenario, se buscan nuevas formas de compartir responsabilidades en la planificación y ejecución de servicios, una de las cuales es recurrir a las organizaciones locales con capacidad de ofrecer asistencia técnica, incluyendo equipos conformados por profesionales.

En contrapartida, emergen experiencias que buscan asociar la

⁶ Análisis del Estado del Arte sobre Gestión de Servicios Técnicos en las Organizaciones de Productores. Estudio elaborado para FIDAMERICA por Luiz Carlos Beduschi Filho, 2008. Disponible en www.fidamerica.org/ciclos

oferta de servicios al fortalecimiento de la demanda y, por lo tanto, incorporan a los productores y sus organizaciones a los procesos de decisión y gestión de la prestación de servicios⁷.

Dentro de esta estrategia de involucramiento de productores y sus organizaciones como actores principales en el desarrollo de programas y proyectos de desarrollo, han surgido una diversidad de modelos de intervención, entre los cuales se destacan:

- I) aquellos denominados de productor a productor donde éstos, bajo distintas modalidades, asumen un rol de intermediación frente a las comunidades, y de difusores de nuevas tecnologías;
- II) modelos de descentralización de servicios de asistencia técnica, en los que se promueve el desarrollo de una oferta a la que pueden recurrir los proyectos y programas; y
- III) la creación de nuevos mercados de asistencia técnica.

Lecciones aprendidas de experiencias en América Latina

Algunas de las experiencias analizadas se refieren a proyectos apoyados por el FIDA en Venezuela, El Salvador, República Dominicana, México, Perú y Bolivia, destacándose de ellas las siguientes conclusiones / aprendizajes:

Las experiencias de asistencia técnica enfocadas tradicionalmente en lo productivo y ejecutadas por el Estado, no han dado resultados satisfactorios. Los resultados de las experiencias analizadas muestran que los esquemas de asistencia técnica y extensión rural altamente dependientes del financiamiento público, ejecutados por organizaciones estatales y orientados principalmente a la mejora productiva, han sido insuficientes para combatir la pobreza, ya que no transfieren capacidad de gestión y empoderamiento a los productores y beneficiarios del programa.

Los proyectos enfocados al combate de la pobreza deben prever un abordaje integral. Este abordaje se puede establecer, por una parte, a partir de la identificación de los factores determinantes de la pobreza en la zona del proyecto y, por otra parte, fomentando una activa participación de las organizaciones representativas de productores y población rural.

La participación de las organizaciones requiere de un proceso de transformación institucional. Es en ese sentido que el fortalecimiento de la capacidad de gestión de servicios técnicos de las organizaciones de productores rurales cobra una importancia central, el que pasa inevitablemente por la transformación institucional de las propias organizaciones⁸.

Es necesario generar formas diferentes de cooperación entre los actores para hacer posible el nuevo rol a asumir por las organizaciones locales. Los organismos de cooperación deben transitar gradualmente desde un modelo de intervención directa,

donde la oferta de servicios técnicos es de responsabilidad de las unidades ejecutoras de los proyectos, hacia uno centrado en el fomento de mercados locales de servicios técnicos.

Por otro lado, los gobiernos nacionales deberán promover una reestructuración de los servicios de asistencia técnica, terminando con la provisión de estos servicios en forma gratuita como bien público, promoviendo en su lugar condiciones para que las propias organizaciones de productores sean las que demanden aquellos servicios que requieran, y a la vez asuman de manera creciente el pago de los mismos y capacidad de proveerlos.

Las organizaciones responden de manera altamente positiva ante estímulos adecuados para su involucramiento. A través de las experiencias relevadas, se evidencia la capacidad de los grupos de productores para gestionar, de forma cada vez más autónoma, los servicios técnicos que demandan para ampliar su capacidad productiva y de inserción en mercados dinámicos. Se constata, también, que cuanto mayor es el poder de decisión de los grupos de productores, mayor ha sido su capacidad de aprendizaje.

La transferencia de responsabilidades mejora la autoestima. La transferencia de responsabilidades a grupos de productores tradicionalmente tutelados por el Estado o por otras organizaciones, amplió su autoestima, lo que se tradujo a la vez en mayor autonomía.

La transferencia de recursos no es suficiente para garantizar la emergencia de mercados sostenibles. Aunque esta transferencia es necesaria, es imprescindible acompañarla de procesos formativos que permitan a las organizaciones de productores asumir el liderazgo de los procesos.

La transparencia en la asignación de recursos permite mejorar el conocimiento de los productores y la capacidad de evaluación de los proyectos e iniciativas. Otro aspecto analizado tiene que ver con la transparencia en los procesos de asignación de recursos y la adjudicación de contratos para la elaboración de proyectos innovadores de asistencia técnica. En este sentido, la utilización de mecanismos concursables y de control de calidad de la capacitación y asistencia técnica permiten mayor acceso a información sobre la calidad de los servicios prestados y los criterios para evaluar los resultados que se están obteniendo a través de los proyectos.

El desarrollo institucional genera aprendizaje social. El desarrollo institucional es fundamentalmente un proceso de aprendizaje social que debe ser objeto de reflexión y diálogo permanente. Los incentivos a la cooperación y participación deben ser garantizados para asegurar la sostenibilidad de los procesos.

⁷ de acuerdo a Beduschi.

⁸ op. cit.

En la medida en que las organizaciones asumen responsabilidades en la oferta de servicios de asistencia técnica, se desarrollan procesos de aprendizaje, empoderamiento, mayor autoestima y,

por tanto, grados crecientes de autonomía, lo que redundará directamente con mejores y más sostenibles resultados en la lucha contra la pobreza.

Los Consorcios: Ejes de Trabajo y Valoración General

En cada uno de los consorcios se trabajó en la definición de un plan de trabajo, en el cual se definió un eje específico que orientó

el estudio y algunas hipótesis de trabajo, que se presentan a continuación:

| Brasil | |
|-------------------------------|---|
| Eje de Sistematización | ¿Cómo fue el proceso de fortalecimiento de los grupos de interés y asociaciones de agricultores familiares de asentamientos y comunidades rurales, en términos de sus capacidades organizativas, técnicas, económicas y políticas? |
| Hipótesis | <ol style="list-style-type: none"> 1. El empoderamiento de los individuos y sus organizaciones se basa en primer lugar en la <u>capacidad de autogestión</u>. En ambos planos, son determinantes la capacidad de diagnóstico de la propia situación, y de planificación, ejecución y evaluación de proyectos. 2. El ejercicio de la autogestión requiere del desarrollo de <u>capacidades de negociación política y comercial</u> con organizaciones e instituciones públicas y privadas, ya sean éstas de nivel local, estadual o federal. 3. El fortalecimiento de <u>la autoestima y la autonomía técnica</u> son igualmente esenciales para el empoderamiento, puesto que implica para las organizaciones disponer de los conocimientos que les permite el máximo de independencia para el desarrollo de sus actividades y el logro de mayores niveles de bienestar. |
| Factores Prioritarios | <ul style="list-style-type: none"> • <u>Autogestión</u>: capacidad de autodiagnóstico, planificación, ejecución, evaluación • <u>Capacidad de negociación</u> política, comercial • <u>Autoestima</u> • <u>Autonomía técnica</u> (conocimiento) |

| Venezuela | |
|-------------------------------|--|
| Eje de Sistematización | ¿Cómo y cuáles han sido los aprendizajes de los distintos actores involucrados en el proceso de elaboración de planes estratégicos de desarrollo participativo en las micro cuencas de trabajo de PROSALAFI II? |
| Hipótesis | <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Los períodos y oportunidades de contratación</u> de las co-ejecutoras y el reconocimiento de los tiempos comunitarios, inciden en la secuencia y flexibilidad del proceso de elaboración de los Planes de Desarrollo Estratégico y, por lo tanto, en los alcances. 2. <u>La capacitación al personal</u> de la Fundación CIARA-PROSALAFI, la co-ejecutora y los(as) habitantes de los caseríos beneficiarios influyen en los resultados, en la participación y la apropiación del proceso de elaboración de los Planes de Desarrollo Estratégico de los Caseríos. 3. <u>Los niveles de participación</u> en el proceso de elaboración de los Planes Estratégicos de Desarrollo, son determinantes para el empoderamiento en los caseríos rurales de las micro cuencas. |

| | |
|-----------------------|--|
| Factores Prioritarios | <ul style="list-style-type: none"> • <u>La participación</u>, “como el proceso de toma de decisiones de los actores locales”. • <u>El enfoque de equidad de género</u>, “implica abordar primero el análisis de las relaciones de equidad entre hombres y mujeres, para luego definir la toma de decisiones y acciones para el desarrollo. La perspectiva generacional es complementaria a la de equidad de género. • <u>La capacitación</u>, como el medio para desarrollar las potencialidades en las personas. |
|-----------------------|--|

| Nicaragua | |
|------------------------|--|
| Eje de Sistematización | ¿Cómo las estrategias de intervención (enfoque, métodos e instrumentos) han contribuido al desarrollo de capacidades de los usuarios y sus organizaciones para la gestión y desarrollo de sus iniciativas? |
| Hipótesis | <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Las propuestas metodológicas flexibles</u>, ajustadas a la heterogeneidad de la población participante y basadas en principios de descentralización, contribuyen al desarrollo de capacidades. 2. <u>La demanda informada</u>, asociada a condiciones y oportunidades de los productores, de sus organizaciones y sobre la base del desarrollo local y del entorno donde se ejecutara el proyecto, basada en el análisis de las condiciones socioeconómicas y de las propuestas de desarrollo local, favorecen la gestión y sostenibilidad de las iniciativas. 3. <u>Las iniciativas orientadas por propuestas estructuradas</u> (plan, proyecto), con demostrada viabilidad técnica y financiera, que incluyen el fortalecimiento de la organización y el desarrollo de capacidades de sus miembros, favorecen la gestión y desarrollo de las iniciativas con enfoque empresarial. Elementos clave de una propuesta estructurada son: <ol style="list-style-type: none"> a) aspectos organizativos, productivos, financieros y de mercado; b) el desarrollo de capital humano y social para que los mismos productores tomen sus propias decisiones y negocien mejor; c) la gestión de los servicios técnicos y bienes por parte de las organizaciones de productores. d) responsabilidad y compromiso de los beneficiarios con sus propias iniciativas. 4. <u>La concertación entre actores locales</u>, y de éstos con los agentes externos, son relevantes para la gestión de las iniciativas y su vinculación al mercado. |

Si bien las tres experiencias seleccionadas por los consorcios abordan desde diferentes enfoques el desarrollo institucional, como elemento fundamental para la activa participación en los procesos de desarrollo, a través de las hipótesis de trabajo han identificado factores comunes clave para lograr este objetivo, teniendo como punto de partida el empoderamiento. Los factores asociados son:

- la necesidad de promover participación;
- la adquisición de conocimientos y acceso a la información;
- como resultado final, la capacidad de gestión de las organizaciones o autogestión;
- dentro de los factores comunes de desarrollo institucional presentes en las tres experiencias, cabe señalar el reconocimiento y respeto de la diversidad cultural de las comunidades asistidas.

Conformación de los consorcios

Los consorcios fueron conformados por una diversidad de proyectos y organizaciones, lo que permitió enriquecer la reflexión y el desarrollo del aprendizaje. Los comités responsables de cada consorcio contaron con una activa participación de técnicos de las Unidades de Seguimiento y Evaluación de los proyectos.

La recopilación de información fue realizada por diferentes tipos de actores según consorcio. En el caso de Nicaragua, los equipos técnicos de los proyectos asumieron esta responsabilidad; en el caso de Brasil, la tarea fue asignada a facilitadores, en general movilizados sociales⁹ que fueron capacitados como parte del

⁹ La figura de los movilizados sociales incorporados a la ejecución del Proyecto Dom Helder Camara, tuvo un rol preponderante y constituyó una de las innovaciones destacadas del mismo. Estos movilizados actuaron en permanente coordinación con los asesores técnicos a lo largo de toda la ejecución del proyecto, y se destacaron por constituir un elemento de vinculación entre el mismo con las comunidades.

proceso de planificación; finalmente, en el caso de Venezuela, la recopilación de información la efectuaron técnicos de las co-ejecutoras de PROSALAFSA.

Fortalezas y debilidades de los consorcios

1. Primero, cabe destacar como fortaleza el hecho que los consorcios fueran liderados por proyectos o programas con experiencia en sistematizaciones. Al proponer una metodología innovadora y ajustada, se partía de una base metodológica conocida y aplicada con anterioridad por los responsables de los consorcios.
2. Segundo, los integrantes de todos los consorcios tuvieron en general una activa participación a lo largo del ciclo AGC. En buena medida, esto se debió a que los temas de los ciclos fueron definidos y acordados por los miembros de los consorcios y, por ende, respondieron a un interés común de las organizaciones que los integraban. Inicialmente, en el caso Venezolano, el consorcio fue diseñado con la participación de las Asociación Cooperativa PRODER y Asociación Cooperativa La Grandeza de Lara. Sin embargo, tal participación no se concretó debido al término del contrato de servicios. No obstante, parte del personal que laboró en estas empresas como equipo de terreno durante la contratación con PROSALAFSA II, integraron el equipo sistematizador.
3. Tercero, en los tres consorcios se contó con la participación de diferentes tipos de entidades, lo que aportó una visión amplia de los temas. En tal sentido, destaca incluso la participación de gremios: en el caso de Brasil, la asociación de profesionales COOPAGEL, y en el de Venezuela, la cooperativa de Profesionales de Desarrollo Rural y la Co-ejecutora M&B Asociados.
4. Constituye también una fortaleza en los tres consorcios, la gran diversidad de actores que fueron entrevistados en el trabajo de campo. Esto se tradujo en la posibilidad de llegar a conclusiones con una sólida base de opinión, contándose a la vez con diversas visiones para el análisis de los temas seleccionados. Cabe destacar que en el caso de Brasil y Nicaragua, la base territorial era sumamente extensa, lo que llevó a concretar un número considerable de entrevistas¹⁰, alcanzándose por tanto una adecuada cobertura institucional y territorial.
5. El que los consorcios estuvieran integrados por instituciones con potencial para incidir en políticas públicas. Se trata del IDR

y FUNICA en Nicaragua, y CIARA en Venezuela. En el caso de Brasil, esto no aparecía tan claro; no obstante, el Proyecto Dom Helder Camara ha tenido resultados que lo han situado como referente para el Gobierno Federal, en relación con la implementación de políticas de desarrollo rural.

6. En el caso de Nicaragua, el hecho que el consorcio estuviera integrado por programas y proyectos del ámbito público, constituyó una debilidad debido a la ausencia de instituciones privadas, lo que limitó la riqueza del análisis de la experiencia abordada en el ciclo.
7. Otra debilidad, tal vez más imputable al desarrollo de los ciclos que a la conformación de los consorcios, la constituyó lo extenso del período de ejecución debido a cambios en las instancias directivas de las organizaciones públicas asociadas a los consorcios y al hecho que los ciclos AGC no estaban institucionalmente incorporados desde un inicio en los planes operativos de los diferentes proyectos y organizaciones. Esto obstaculizó una dedicación más plena de los integrantes de los consorcios, particularmente en el caso de Nicaragua.
8. En lo que se refiere a Brasil, la asignación del trabajo de campo a facilitadores sin experiencia previa en el desarrollo de entrevistas, síntesis y análisis de información y en procesos de sistematización, fue una debilidad y limitó en alguna medida la riqueza de la información obtenida. No obstante, los integrantes del consorcio tenían experiencia en procesos similares y en la realización de un taller de preparación de los facilitadores.

Lecciones Aprendidas de las Sistematizaciones y la Reflexión Conjunta

A continuación se presentan los temas más relevantes surgidos tanto de los documentos elaborados por cada consorcio, como de la discusión realizada en el taller regional y de la conferencia electrónica. En la página www.fidamerica.org se encuentran los documentos elaborados por los consorcios de Brasil y Venezuela¹¹.

Interesa en este análisis rescatar los elementos comunes y las particularidades surgidas en las conclusiones y lecciones aprendidas de las tres experiencias, a fin de contar con una visión conceptual de los resultados, que vaya más allá de cada proceso en particular.

¹⁰ En el caso de Brasil, se realizaron 138 entrevistas y 5 talleres regionales; en Nicaragua se llevaron a cabo aproximadamente 300 entrevistas, y en Venezuela se efectuaron 92 entrevistas a los productores, y 8 a instituciones relacionadas.

¹¹ Documento sistematización de Brasil: **Empoderamiento de organizaciones de base para el desarrollo territorial del semiárido brasileño**. 2008 Documento de sistematización de Venezuela: **¿Cómo y cuáles han sido los aprendizajes de los distintos actores involucrados en el proceso de elaboración de planes estratégicos de desarrollo participativos?** 2008. Lea estos documentos en www.fidamerica.org/ciclos

Cabe señalar que las experiencias seleccionadas por los tres consorcios tienen características particulares, lo cual permite profundizar en algunos de los aspectos destacados o específicos.

En primer lugar, las experiencias no cuentan con igual período de maduración. En este sentido, el caso de Brasil aborda un proceso de fortalecimiento institucional con algunos años de desarrollo, lo que permite profundizar en determinadas materias y, simultáneamente, proyectar potencialidades de sostenibilidad más sólidas.

Por su parte, la experiencia analizada por el consorcio de Venezuela examina un proceso en pleno desarrollo con instrumentos en aplicación para la elaboración de los Planes Estratégicos, lo que permite anticipar algunas conclusiones y lecciones aprendidas, aunque en base a un período mucho más breve de análisis.

En el caso de Nicaragua, se realiza un análisis comparativo de 10 experiencias de intervención, lo que aporta una gran riqueza de información, recogida y procesada por el equipo de sistematización. En este caso, la diversidad de mecanismos de intervención utilizados por proyectos con fuentes de financiamiento y estrategias de implementación diversas, ha sido una gran ventaja y a la vez un gran desafío para el consorcio.

Una nueva concepción estratégica: la importancia de una participación activa de las organizaciones en las intervenciones y el nuevo rol de los equipos técnicos de los proyectos

Todas las experiencias concordaron respecto a la importancia de la participación en los procesos de planificación. Aquellos que lograron una participación efectiva de la población a través de sus organizaciones, han cumplido en forma más satisfactoria con sus objetivos.

Éste es sin lugar a dudas uno de los aspectos centrales de los procesos de desarrollo, abordado en los tres consorcios. El fortalecimiento de organizaciones locales y una participación activa de las mismas, es condición para un desarrollo sustentable. El gran desafío de los proyectos consiste, entonces, en generar las condiciones que permitan una adecuada capacidad de

gestión, identificación de demandas y elaboración y ejecución de planes y proyectos.

A partir de las experiencias analizadas en Nicaragua, se ha destacado que la participación debe producirse en las primeras etapas del proyecto, cuando éste se está formulando, porque es en ese momento que se reconocen las diferencias culturales, la mayor vulnerabilidad de ciertos territorios y las necesidades de formación. Esto permite adaptar instrumentos de intervención a cada realidad, dado que son factores que tienen directa relación con las condiciones que facilitan la participación.

La implementación de una estrategia participativa requiere, por otra parte, considerar acertada y oportunamente la equidad entre los géneros y la generacional, para alcanzar resultados positivos. En el caso de la experiencia del Proyecto Dom Helder Camara de Brasil, estos factores han sido un importante factor el proceso de empoderamiento de la población rural asistida, lo que ha promovido la participación de grupos tradicionalmente marginados de las organizaciones. En esta experiencia, el desarrollo de líneas de trabajo orientadas a promover la participación de los jóvenes y de las mujeres fueron factores clave en los resultados positivos. En la actualidad, es posible identificar organizaciones compuestas exclusivamente por jóvenes, los cuales no sólo han generado espacios de diálogo en instituciones locales, sino también han sabido aprovechar oportunidades en actividades productivas y de oferta de servicios. Algo similar ha sucedido con la participación de mujeres: no sólo están ocupando cargos de dirección en las organizaciones, sino a la vez aportando ingresos al presupuesto del núcleo familiar a través de actividades productivas.

También se ha observado, fundamentalmente en la experiencia de Brasil, que el desarrollo de metodologías participativas debe ser facilitado por equipos técnicos debidamente capacitados. Esta constatación surge al analizar las razones por las que algunos de los territorios del área de influencia del proyecto requirieron procesos mucho más prolongados. La presencia de equipos técnicos que, en lugar de



implementar metodologías participativas asumieron posturas asistencialistas, fue uno de los factores que obstaculizó la apropiación de las acciones por parte de las organizaciones de base.

La experiencia de Venezuela muestra cómo se ha ido construyendo el proceso que ha permitido a las organizaciones comprometerse e involucrarse activamente

en el diseño de los Planes Estratégicos de Desarrollo de las Comunidades ("caseríos") - PEDC. El documento de este consorcio es elocuente al señalar que con frecuencia los procesos de desarrollo de las organizaciones son de "de prueba y error", y que es imprescindible dotar al proyecto de la suficiente flexibilidad para ajustar sobre la marcha los mecanismos que conducen a una participación activa.

Los factores de éxito de los Planes Estratégicos de Desarrollo de los Caseríos, implementados por PROSALAF II en Venezuela, corresponden con: I) la disposición de los beneficiarios a participar en las actividades; II) las estrategias para motivar la participación de hombres, mujeres y jóvenes, permitieron involucrar a los niños/as en la construcción de su visión de futuro y progresivamente aumentar la participación de las mujeres en las diversas actividades; III) el desarrollo de capacidades y habilidades en todos los actores basado en la capacitación y el respeto al saber local.

Consorcio de Venezuela

En relación con los equipos de proyectos, las experiencias consignan en sus conclusiones que es imprescindible que éstos, en lugar de asumir una posición activa en la ejecución de las acciones, promuevan que sean paulatinamente transferidas a las organizaciones. Esto aparece claramente expresado en el caso de Nicaragua, al identificarse las buenas prácticas en la ejecución de proyectos.

Finalmente, en lo referente a la participación, los resultados de los tres casos y la discusión en la conferencia electrónica han ratificado lo que expresa Beduschi en el análisis del estado del



arte, cuando afirma que si bien la transferencia de responsabilidades y recursos es necesaria, no es suficiente para el fortalecimiento de las organizaciones, por lo que es imprescindible acompañarla de procesos de formación y asistencia técnica especializada.

La necesidad de una visión integral

Es un hecho que, de la misma forma que las situaciones de pobreza responden a una multiplicidad de

factores, el abordaje de estrategias para superarla debe contemplarlos integralmente.

Esto ha quedado explícito en el diseño de la estrategia de intervención del Proyecto Dom Helder Camara, basada en el reconocimiento de esta situación. Asimismo, que la incorporación de instrumentos y el establecimiento de alianzas institucionales lo habilitaron para considerar las diversas dimensiones que se apoyaron, lo cual significó implementar en forma coordinada aspectos sociales, productivos y organizacionales y a actuar por medio de equipos multidisciplinarios, aspectos señalados como determinantes de los considerables niveles de desarrollo alcanzados por las organizaciones de base.

Desde el punto de vista de los instrumentos, se han abordado dimensiones que van más allá de lo directamente vinculado con el desarrollo de las organizaciones de base: temas asociados con lo productivo, a través de inversiones orientadas a la incorporación de tecnologías innovadoras (como la implementación de técnicas de conservación de agua y riego) acompañadas de capacitación y asistencia técnica, hasta lo social, en materias también relacionados con la disponibilidad de agua potable, pasando por la alfabetización y la capacitación de jóvenes para generar oportunidades laborales.

Es importante señalar, asimismo, el respeto a las características culturales y étnicas a la hora de promover el desarrollo de organizaciones de base. En este sentido, cabe destacar las quilombolas¹², en el Estado de Sergipe, organizaciones sociales orientadas al desarrollo de expresiones artísticas.

¹² Según decreto 4.887 del 20/11/03, el gobierno de Brasil lo ha definido como "grupos étnico-raciales, según criterios de auto-atribución, con trayectoria histórica propia, dotadas de relaciones territoriales específicas, con presunción de ancestralidad negra con relación a la resistencia a la opresión histórica sufrida".

La información, la capacitación y la asistencia técnica como fundamento de la autogestión y autonomía técnica

Tal como ha sido planteado en las hipótesis de trabajo de los consorcios y recogido en este trabajo, es condición para alcanzar niveles crecientes de autonomía en la gestión, que las organizaciones tengan un acceso fluido y permanente a capacitación e información, apoyado por acompañamiento técnico.

En las tres experiencias sistematizadas, se ha relevado la importancia de acceder a información referida a políticas públicas, por ejemplo, o a la existencia de recursos financieros disponibles para desarrollo.

En el centro del análisis de los tres casos está planteado un desafío que va aún más allá: que sean las propias organizaciones las que proporcionen los servicios de capacitación y asistencia técnica al interior de sus comunidades, condición que ha sido considerada un factor clave para la sostenibilidad del desarrollo de las organizaciones.

Esto lo ha señalado el consorcio de Brasil, estableciendo que el logro de niveles crecientes de bienestar de las comunidades, se sustenta en su independencia técnica y en el fortalecimiento de la autoestima de sus miembros.

Este último aspecto aparece como condición para lograr mejores niveles de participación, y a la vez como resultado que comienza a hacerse perceptible en la medida en que se implementan los diferentes instrumentos. En el caso de Brasil, se vinculan a la generación de ingresos y a aspectos sociales, incluidos los programas de alfabetización y el mejor posicionamiento de la mujer en el seno de la familia (se han promovido, por ejemplo, planes de documentación de mujeres, los que han mejorado sustancialmente su valoración social).

Al respecto, el consorcio de Nicaragua se ha referido a la necesidad de contar con lo que han llamado una demanda informada.

En la experiencia a sistematizar, se han identificado los siguientes elementos clave, que justifican su selección:

- demanda informada, asociada a condiciones y oportunidades de los productores, de sus organizaciones y sobre la base del desarrollo local y del entorno donde se ejecutará el proyecto;
- definición de una propuesta metodológica básica flexible, ajustada a la heterogeneidad de la población participante;
- autogestión orientada por un plan de negocios con enfoque empresarial, condicionada a la viabilidad técnica y financiera, y el fortalecimiento de la organización en función del desarrollo de capacidades para la gestión y desarrollo empresarial; institucionalización e internalización de los planteamientos metodológicos, los cuales han sido utilizados como "fuente de inspiración para la formulación y defensa de las propuestas atendidas por los propios productores, lo que facilita su apropiación y empoderamiento".

Consortio de Nicaragua

La visión territorial: la coordinación interinstitucional como clave de sostenibilidad

Es un hecho también aceptado que la visión integral de los procesos de desarrollo conlleva superar un enfoque analítico individual de las organizaciones, avanzando hacia un análisis territorial en el que aparecen las interrelaciones de una gran diversidad de actores, cuyas características es necesario conocer. Por ejemplo, asociaciones de productores, grupos de interés de éstos, de jóvenes, culturales, comités territoriales en el caso de Brasil, federaciones y sindicatos de trabajadores rurales, cooperativas de crédito y comercialización, programas del gobierno estadual y del gobierno federal, autoridades municipales, institutos de enseñanza e investigación, entre los más relevantes.

En las conclusiones surgidas de la conferencia electrónica, muchos aportes aparecen asociados a este aspecto: con la valorización del proceso de construcción de demanda, reconociendo las características propias de la institucionalidad de cada territorio, sus estructuras, conflictos, reglas y contradicciones. El desafío consiste en integrar a los grupos marginados por razones de acceso, culturales o de otro tipo.

Partiendo de esta concepción territorial centrada en el desarrollo institucional de las organizaciones, la generación de condiciones adecuadas al desarrollo de interrelaciones como las mencionadas, ha sido una preocupación de los proyectos.

Se destaca la conformación de los Comités Territoriales integrados por organizaciones de productores, representantes de gobiernos locales y entidades de la sociedad civil promovidos por el Proyecto Dom Helder Camara, como una expresión relevante de participación, el que se expresa no solamente en la incorporación activa de los beneficiarios y demás actores vinculados al proyecto en su ejecución, sino también en un espacio de articulación de la sociedad civil y el poder público, que a nivel local está representado en los gobiernos municipales y estadual, en cada uno de los territorios.

Consortio de Brasil

En el caso de Brasil se ha observado, a través de la experiencia de los Comités Territoriales, que el contar con espacios permanentes de articulación y coordinación institucional permite ejecutar acciones conjuntas, conocer avances y realizar ajustes durante la implementación del proyecto y, fundamentalmente, promover y facilitar la interacción positiva de los productores a través de sus organizaciones, lo que facilita la apropiación del espacio por parte de sus integrantes, y conduce a un empoderamiento gradual de las organizaciones.

En la experiencia de PROSALFA II, se destaca la importancia de la articulación y coordinación de las organizaciones en espacios locales donde confluyen los diversos actores del territorio, en términos de viabilizar la incidencia política que aparece como un objetivo de niveles de desarrollo de las organizaciones.

Sin duda estos ámbitos de articulación, en la medida en que se fortalezcan y cuenten con la participación activa de organizaciones locales, son un elemento clave de sostenibilidad de la participación e incidencia política, como ha quedado evidenciado particularmente en las experiencias de Brasil y Venezuela.

La consideración de los aspectos culturales y el conocimiento local

La visión territorial a la que se ha hecho referencia, implica un reconocimiento de las características propias de cada territorio. Tal como se ha mencionado en los tres casos, dentro de éstas los aspectos culturales constituyen una dimensión primordial.

En el caso de Brasil, este aspecto ha sido especialmente rescatado en la sistematización. Comunidades tradicionalmente marginadas de los procesos de desarrollo han sido contempladas particularmente, y los instrumentos de intervención del Proyecto Dom Helder Camara han debido adaptarse a los mismos. En tal sentido, se ha promovido el fomento de la cultura de grupos étnicos, lo que ha facilitado la incorporación de sus organizaciones a los espacios de articulación institucional, y a una gradual y creciente participación en las acciones del proyecto.

El diseño y ejecución de los proyectos

Es indudable que los aspectos determinantes en los procesos de desarrollo de las organizaciones de base, deben estar necesariamente incorporados a la estrategia e instrumentos de los proyectos.

En ese sentido, estos elementos han ido surgiendo de los puntos considerados hasta ahora. Complementariamente, resulta oportuno agregar otros recogidos de los tres casos y de los aportes de la conferencia.

1. Las alianzas institucionales con programas y proyectos orientados al desarrollo de la agricultura familiar y el desarrollo rural, permite unificar criterios de intervención y aumentar la capacidad de ejecución de los proyectos.
2. Cuando los técnicos tienen experiencia y actitud para entender y apropiarse de estrategias de intervención, transmiten mejor el mensaje y aseguran la comprensión y apropiación de los beneficiarios y su participación.
3. Cuando los beneficiarios disponen de instrumentos que facilitan el análisis de la información, se establecen demandas de mejor calidad, se promueve la capacidad de gestión y toma de decisiones, así como una mayor comprensión y compromiso con las iniciativas propuestas, todo lo cual dice relación tanto con la capacitación de los beneficiarios, como con la generación de canales de información y difusión.
4. La participación de los beneficiarios como responsables de la formulación, asegura que se satisface su demanda y sus

necesidades y, por ende, implica su apropiación.

5. Cuando la evaluación y adjudicación de fondos/proyectos no se tratan como un momento formal y obligatorio, sino como un proceso complementario a la formulación, que incluye un intercambio de opiniones entre especialistas y técnicos con los beneficiarios sobre aspectos a mejorar o a incorporar en la propuesta, se contribuye al desarrollo de capacidades de gestión de los beneficiarios debido a un mayor conocimiento de la propuesta, y a la vez se aumenta la autoestima al tener la posibilidad de interactuar con especialistas, hacer valer su opinión y verse expresados en la propuesta.

Un aspecto presente en todos los casos, apunta a la participación de los jóvenes y mujeres. En tal sentido, se ha mencionado que los proyectos deben contemplar mayor inversión en capital humano, con una mirada de largo plazo. Especial atención debe asignarse a los jóvenes y las mujeres, en razón de su marginación.

Finalmente, y en relación con lo comentado en varios de los temas principales, destaca la importancia de lograr una mayor flexibilidad de los proyectos. Esto es especialmente importante si se fortalecen los mecanismos de sistematización, cuyo aprendizaje permitiría efectuar cambios durante la ejecución.

Esta flexibilidad deberá reflejarse en el diseño de los proyectos, de modo que durante el período inicial de implementación sea posible adaptar los instrumentos a una realidad que muchas veces ha evolucionado en relación con el diagnóstico previo. También debe tenerse en cuenta la necesidad de hacer ajustes sobre la marcha, los que muchas veces incluyen, como es el caso de Brasil, la propia estructura de ejecución del proyecto, y la conformación de equipos técnicos para liderar las acciones.

Algunos de los factores que limitaron el proceso de elaboración de PEDC, fueron: I) los términos de referencia de las co-ejecutoras no se difundieron suficientemente entre el personal técnico del proyecto; II) el proceso de diseño y mejoramiento de algunos instrumentos ocasionó la entrega tardía de requerimientos de información, lo que interfirió en las actividades en campo que ya se habían iniciado; III) a pesar del seguimiento a los productos de las co-ejecutoras, no se hicieron evaluaciones de los resultados en cada una de las fases del PEDC; IV) los lapsos de tiempo entre las contrataciones a las co-ejecutoras, repercutieron en la frecuencia y presencia continua del proyecto en los caseríos, afectando la confianza y los compromisos asumidos por las co-ejecutoras del proyecto con las comunidades. Considerando estos antecedentes, la experiencia muestra la necesidad de que en el proceso de planificación estratégica, además de considerar los tiempos de las comunidades, se debe tomar en cuenta el que requieren las instituciones responsables (gobiernos locales, co-ejecutoras y otras instituciones) de acompañar este proceso para fortalecer sus capacidades humanas y tecnológicas.

Consorcio de Venezuela

Estos objetivos deben ir acompañados de la posibilidad de una rápida reasignación de recursos en el presupuesto del proyecto, lo que debe concretarse en los planes operativos a través de un proceso ágil de aprobación.

Conclusiones y Principales Recomendaciones

A continuación, se presentan algunas recomendaciones finales surgidas de los ciclos de AGC desarrollados en el tema de Desarrollo Institucional, y que parten del análisis y reflexión conjunta realizada.

Sobre las organizaciones de base

1. Revisar los objetivos y desarrollo de los procesos de diagnóstico de las comunidades como insumo para el diseño de proyectos (extensivo a aquellos financiados por FIDA u otros organismos de cooperación). Resulta primordial la identificación de particularidades culturales y la realidad de las organizaciones y grupos sociales (criterios de equidad de género, generacionales y étnicos) muchas veces marginados de los procesos de desarrollo, así como su interrelación con otras organizaciones del territorio, políticas, sociales, etc.
2. En igual sentido, se debe otorgar prioridad a la identificación de conflictos, reglas y contradicciones que pueden afectar positiva o negativamente los procesos de intervención.
3. Hay factores internos dentro de las organizaciones que deben trabajarse con atención, como es la confianza de la comunidad

hacia sus organizaciones y dirigentes, los niveles de autoestima y la capacidad de recambio en las directivas. En este sentido, es relevante la generación de mecanismos transparentes de administración de los recursos de la organización.

4. Promover y facilitar la generación de capacidades en las organizaciones locales que les permitan participar en la oferta y ejecución de servicios de asistencia técnica.
5. Es necesario considerar el traspaso de recursos hacia las organizaciones, para lo cual deben contar con cuadros preparados (generación de capacidad local), capaces de llevar el manejo financiero, dominar tecnologías de información, participar y aprender de los procesos de sistematización de las experiencias. Esto es imprescindible para viabilizar una administración autónoma de dichos recursos.

6. En contrapartida, se debe propender a que los usuarios inviertan en las iniciativas locales. Se ha mencionado la importancia de que las organizaciones dispongan de un capital financiero que en parte provenga del ahorro.

Sobre la coordinación y articulación institucional

7. Promover la conformación y fortalecimiento de espacios de articulación institucional, a fin de facilitar la participación de las organizaciones y viabilizar la incidencia política.
8. Incorporar instrumentos de asistencia técnica que posibiliten una participación activa y efectiva en los espacios de coordinación y articulación, de modo de asegurar la sostenibilidad de los resultados en términos de participación institucional.



Sobre el diseño y ejecución de proyectos

9. Contar con equipos técnicos de probada capacidad y experiencia en la implementación de metodologías participativas, de modo de evitar las prácticas paternalistas que caracterizaron las intervenciones en el pasado.

10. Incorporar instrumentos que permitan un abordaje integral de la población objetivo, como parte de la estrategia de desarrollo de las organizaciones, contribuyendo así a la sostenibilidad de los resultados de las intervenciones. Esto implica una planificación acorde con la estrategia, con una propuesta amplia y flexible, y con un presupuesto que contemple estas actividades y la eventual transferencia de recursos para responder a necesidades que surjan durante la ejecución.

11. Incorporar en el diseño de intervención, estrategias e instrumentos que permitan contemplar las particularidades

culturales y sociales (de género y etáreas), propiciando la plena incorporación de organizaciones representativas a los espacios de interacción y coordinación institucional.

12. Contemplar en los proyectos mayor inversión en capital humano, con una mirada de largo plazo. Especial atención deben otorgarse a los jóvenes y las mujeres, que se encuentran relativamente marginados.

13. Facilitar el acceso fluido a información y servicios de capacitación para facilitar y consolidar la autogestión y autonomía técnica de las organizaciones. Incorporar instrumentos que permitan el análisis de la información por parte de las organizaciones locales.

14. Incorporar la flexibilidad en el diseño de la estrategia y de los mecanismos de intervención de los proyectos, de modo de poder responder en forma oportuna y efectiva a las señales surgidas del seguimiento o evaluación continua.

