



Grupo Chorlaví
Construyendo una red de aprendizaje social
1998 – 2005

ESTUDIOS DE CASO
COMPLEMENTARIOS

Santiago, Enero 2006

1. Estudio de caso ARGENTINA¹

Introducción

El caso argentino es muy particular puesto que corresponde a un concurso del año 1999², precedente al período de análisis de esta sistematización y evaluación del GC (2001-2003). La elección del caso fue instruida por el Consejo Directivo del GC con la intención de analizar una suerte de “línea de base” de lo que se convertiría posteriormente en el FMC. Esto permitiría identificar aquellos elementos conceptuales y operativos que estuvieron presentes desde el principio y aquéllos que se fueron modificando como parte de la evolución del GC y, en particular, del FMC³.

En Argentina se realizó en el año 2000 el proyecto denominado Construcción y Evaluación de un Índice de Desertificación en Poblaciones Rurales del Chaco Árido⁴. Éste fue ejecutado por un equipo de investigadores pertenecientes a la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Nacional de Córdoba (FCA-UNC) y a la Secretaría de Recursos Naturales y Desarrollo Sustentable de la Nación (SRNyDSN). El proyecto se implementó en la región ubicada en el oeste de la provincia de Córdoba, correspondiente al departamento Pocho que comprendía las zonas de serranías de Pedanías Represas y Chancaní. La población involucrada en el área del proyecto correspondió a pequeños productores rurales en asentamientos dispersos.

Durante este estudio de caso no se pudo obtener toda la información deseada, por varios factores: i) el tiempo transcurrido desde la ejecución del proyecto (más de cinco años); ii) la dispersión de los actores involucrados en ese entonces y, en particular, del equipo que estuvo a cargo; y iii) la multiplicidad de proyectos ejecutados en ese lapso en la misma zona. Por tanto, se realizó una entrevista en profundidad a uno de los integrantes de la FCA-UNC y que en la ejecución del proyecto se responsabilizó del diseño y realización de las encuestas con la población, con mayor presencia en terreno⁵, el mismo que actualmente es docente y realiza investigaciones en la zona. A través de un informante clave que reside en Chancaní y se desempeña como auxiliar guarda parque en la Reserva, se pudo contactar y entrevistar a dos pobladores rurales que viven en el área (Paraje El Cadillo) y que estuvieron involucrados de alguna manera en el proyecto ganador del concurso. Finalmente, se entrevistó a un técnico del Programa Nacional de Asistencia a Pequeños Productores Agropecuarios (P.S.A/PROINDER), el mismo que se consideró un contacto relevante por desarrollar actualmente sus actividades en el área donde se implementó el proyecto ganador, además por su carácter de docente del nivel secundario en la escuela local y su

¹ Consultoras: María Elisa Rueda; Silvia Borsellino.

² En el año 1998 el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID) y RIMISP dieron inicio al Programa de Investigaciones Sobre Metodologías de Seguimiento y Evaluación de Proyectos de Manejo de Recursos Naturales en América Latina y el Caribe. Este Programa formaba parte del MINGA una iniciativa del CIID. El principal instrumento del Programa fue un Fondo Competitivo de Pequeños Proyectos de Investigación. En el año 1999 se llevó a cabo un concurso de proyectos al amparo de este Fondo seleccionándose diez investigaciones de carácter metodológico, una de las cuales fue el caso que se está analizando en Argentina.

³ Este análisis es desarrollado en el Informe principal.

⁴ Esta experiencia fue publicada bajo la autoría de Patricia Maccagno y Ulf Torkel Karlin en el texto: “*Seguimiento y evaluación del manejo de recursos naturales*”. Julio A. Berdegú, Germán Escobar (Editores). CIID-RIMISP, Santiago de Chile, 2000.

⁵ Lamentablemente no se pudo realizar entrevistas a los responsables de la dirección y co-dirección del proyecto por cuanto actualmente la directora desarrolla actividades profesionales en el ámbito nacional de la SRNyDSN y el co-director se encuentra fuera del país.

condición de poblador, potencial usuario de los resultados de la investigación metodológica realizada⁶.

Situación inicial

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

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

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

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

En síntesis, en la formulación de la propuesta pesaron más los siguientes factores: i) continuidad de la experiencia anterior del equipo y de los temas de investigación, contribuyendo a una acumulación de conocimientos; ii) interés por un tema considerado innovador; iii) calidad y experiencia del equipo, tanto colectiva como individualmente; y iv) calidad y cantidad de la información previa⁷.

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

⁶ Cabe señalar que el Fondo al que aplicó el proyecto de Argentina financiaba "investigaciones metodológicas" más que sistematizaciones como parte de un ciclo de aprendizaje, como las del siguiente FMC. Ésta, de entrada, es una diferencia sustantiva con los casos analizados en los otros países.

⁷ Los criterios de evaluación de las propuestas del FMC se irán enriqueciendo notablemente, incluyendo un énfasis en el aprendizaje y la participación.

sistematización se incluyó un perfil técnico o profesional con experiencia en aplicación de metodologías participativas con población rural.

El proceso de desarrollo de la experiencia

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

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

La calidad de los resultados obtenidos es considerada relevante e innovadora, pero se reconoce que aún no se ha logrado la adecuación y apropiación esperada por parte de las propias instituciones y de otros usuarios o tomadores de decisiones. Los mecanismos de difusión de estos resultados a otras instancias, provinciales o nacionales no han sido efectivos.

Cabe advertir que la integración de la ex directora del equipo de investigación en la SRNyDSN a nivel nacional podría ahora facilitar la sensibilización de los decisores para adoptar los resultados del estudio, posicionándolos en el marco de las políticas públicas, aún varios años después de haber realizado el proyecto.

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

Sin embargo, los resultados se verían enriquecidos si se añadiera una metodología de transferencia dirigida a la población rural con herramientas participativas, sencillas y desde un marco de educación popular. Como se señaló, la población no tuvo instancias de participación, por lo tanto es muy difícil analizar si los resultados se adecuaban a sus necesidades o si otorgaban beneficios relevantes para la comunidad local⁸. Aparentemente los pobladores habrían adoptado recomendaciones que derivan de prácticas transferidas por los técnicos, sin mediar un proceso de aprendizaje reflexivo crítico en relación con la desertificación y la calidad de vida. Es decir, sin una relación directa con el proyecto que se desarrolló.

Con relación a las conferencias electrónicas es considerado un mecanismo útil y adecuado para discutir resultados de las sistematizaciones, con la observación de que le insume al equipo un tiempo adicional importante, a la vez que algunas instituciones

⁸ Cabe señalar que este aspecto de la participación de los actores locales será uno de los elementos enfatizado mayormente en las etapas posteriores del FMC, precisamente como parte del ciclo de aprendizaje multiactoral.

no cuentan con el equipamiento y los recursos necesarios para hacer más ágil esta actividad.

Situación actual

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

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

De hecho, el caso argentino pone en evidencia la diferencia entre el aprendizaje técnico-científico que logró un equipo básicamente académico respecto al tema sustantivo del estudio (la desertificación) y el aprendizaje aplicado a nivel de la población local. Se menciona que este segundo aspecto fue mucho más débil que el primero. Sin embargo, la experiencia mostró con claridad (y en este aspecto reside la lección principal aprendida) que, a través de metodologías participativas, es necesario incorporar la población en los procesos de investigación y sistematización desde sus etapas iniciales, mejorando al mismo tiempo la transferencia de conocimientos y prácticas.

Asimismo se constató la importancia de ampliar el espectro de actores intervinientes, como por ejemplo a los estudiantes del colegio secundario, los jóvenes y otras instituciones de la comunidad. Estos cambios exigen una mirada metodológica diferente, el uso de herramientas participativas y los resultados y efectos esperados demandan mayor tiempo de trabajo y la necesaria incorporación de otras miradas interdisciplinarias.

Actualmente integrantes del equipo técnico que participaron en la investigación y varios otros profesionales, contando con el apoyo financiero de programas de asistencia a pequeños productores de la zona, vienen estimulando la participación de la comunidad en observaciones y mediciones directas sobre el estado de la vegetación, el análisis sobre los requerimientos nutricionales, el manejo de la carga animal y los equivalentes según especies, la inversión en mejoras de la infraestructura, el desmonte selectivo y la cobertura del suelo con lo obtenido en el raleo del monte.

De esta manera las capacitaciones y actividades que se desarrollan en las unidades productivas de los pobladores se orientan al aprendizaje de la comunidad en relación con la incorporación de mejores prácticas de manejo y uso de los recursos, permitiéndoles ampliar su visión respecto al proceso de desertificación.

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

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

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

Lecciones aprendidas

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

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

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

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

Conclusiones y recomendaciones

Para el caso específico de Argentina⁹, es importante destacar los siguientes puntos:

- Los resultados del proyecto analizado demuestran debilidad metodológica y teórica para relacionar los procesos de desertificación con las condiciones de vida de la población rural. Las variables de tenencia de la tierra, salud, enfermedad, mortalidad, desnutrición, natalidad, migraciones y otras, deben ser incorporadas para avanzar en propuestas más integrales que tiendan a reducir la pobreza rural.
- El esfuerzo metodológico, el análisis teórico y el marco conceptual que exige la relación entre variables diversas, la operacionalización de estas variables en el contexto y territorio, incluyendo a la población como sujeto participante y no solamente como unidad de análisis, demandan un equipo interdisciplinario, una perspectiva holística y la participación directa de la población en todo el proceso para proponerse incidir críticamente en la realidad y producir efectos en distintos niveles. Las poblaciones rurales pobres deben ser consideradas sujetos y estos proyectos deben contribuir a agregar valor a sus saberes y conocimientos previos, esenciales en el desarrollo de su relación con el medio ambiente y en el potenciamiento de sus estrategias de vida.
- En este sentido, si bien los procedimientos y requisitos del Fondo tenían varias cualidades (como las de reconocer y apoyar un equipo de investigación con trayectoria previa), se deberían introducir criterios que aseguren la participación de la población involucrada en los procesos que se quieren estudiar y sistematizar. La inclusión de perfiles profesionales con formación en ciencias sociales, de técnicos con experiencia de trabajo con comunidades rurales pobres y el intercambio de conocimientos en estos temas enriquecería los procesos de aprendizaje social.
- Es preciso prever en el marco de la convocatoria del fondo un monitoreo de proceso para garantizar el replanteo de estrategias metodológicas y la consiguiente aplicación de herramientas que faciliten el proceso de aprendizaje compartido y la incorporación de enfoques orientados a fortalecer el capital social en las comunidades donde se interviene.
- La inclusión de la perspectiva de género en futuras convocatorias enriquecería al proceso y a los resultados.

⁹ Como se habrá podido notar, el caso argentino no ha seguido propiamente lo que actualmente se considera un ciclo de aprendizaje en el FMC. Más bien se trató de una actividad puntual, expresada a través de un proyecto, con énfasis en investigación, que ganó en el Fondo Competitivo antes señalado. Sin embargo, su análisis nos muestra cuáles fueron algunas de las debilidades (p.ej. la participación de la población y de otros actores; el escaso énfasis en la sistematización; la mínima atención otorgada a la difusión de la información, entre otros aspectos; la confusión respecto a los objetivos y los productos esperados), factores que serán enfrentados posteriormente en el FMC. Asimismo, nos muestra fortalezas como aquellas relativas al mecanismo del concurso que serán mantenidas y mejoradas en el tiempo. Es en este sentido que deben ser leídas estas conclusiones y recomendaciones que hacen abstracción de lo que vino después con el FMC.

2. Estudio de caso HONDURAS¹⁰

Introducción

En el año 2003 el tema central seleccionado por el GC fue la gobernanza ambiental descentralizada (GAD). El proyecto ganador del FMC en Honduras (“Manejo comunitario del bosque en el municipio de Yuscarán”) fue presentado por un grupo de profesionales que estuvo ligado a la ejecución del proyecto “Asistencia a la Forestería Comunitaria – AFOCO” (fondos de la Agencia Alemana para la Cooperación – GTZ), junto con funcionarios de la Unidad de Monitoreo y Evaluación de la Carrera de Desarrollo Socioeconómico y Ambiente de la Universidad Agrícola Panamericana – El Zamorano y la Universidad para La Paz de Costa Rica¹¹.

El presente informe hace una revisión crítica del proceso y los efectos en comunidades rurales de Yuscarán, en donde, a través del proyecto AFOCO se operativizaron, en distintos grados, conceptos referidos al desarrollo humano integral¹², la forestería comunitaria¹³ y la gobernanza ambiental descentralizada¹⁴. A su vez se trata de conocer y evaluar los resultados, incluyendo su calidad, uso y difusión, del proceso de aprendizaje social desarrollado a través del proyecto de sistematización apoyado por el FMC.

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

Situación inicial

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

¹⁰ Consultor: Ricardo A. Vásquez.

¹¹ En todo el documento se identificará a los sistematizadores que ganaron el concurso del FMC como: “el equipo Yuscarán”, y el informe de sistematización que generaron se le denominará: “el informe Yuscarán”. Éste último fue denominado “Forestería comunitaria y desarrollo humano integral, un camino al futuro”.

¹² En este contexto se entendió por “desarrollo humano integral (DHI)”: un desarrollo que implica que las comunidades y los habitantes crean habilidades para analizar su realidad, identificar y priorizar problemas, identificar y evaluar soluciones y gestionar las más viables entre ellas. En base al DHI, el enfoque de desarrollo para las comunidades se vuelve más holístico.

¹³ En este contexto se entendió por “forestería comunitaria (FC)”: la comunidad es el actor principal del manejo del bosque y, por lo tanto, recibe beneficios directos de este manejo por medio de la comercialización de productos (madera y resina principalmente) y el consumo de alimentos (extracción de productos comestibles, manejo de fauna, etc.). El concepto de FC se centra en el manejo de uso múltiple del bosque. Se define como “una vía para el desarrollo humano integral de las comunidades que viven en los bosques, basada en el manejo integral sostenibles de los mismos”.

¹⁴ En este contexto la “gobernanza ambiental descentralizada (GAD)” es un concepto que conlleva tres criterios mínimos: i) acceso real y duradero al recurso forestal por parte de los ejecutores; ii) involucramiento del gobierno local, regional y nacional en todos los procesos; y iii) apertura del/los gobierno/s para hacer cambios necesarios en las leyes y reglamentos. La FC aporta a los procesos de democratización, dando acceso a la población rural a los recursos del bosque y a sus beneficios.

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

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

En la zona existen organizaciones comunitarias tradicionales y permanentes a nivel rural, tales como patronatos, juntas de agua, y sociedad de padres y madres de familia de la escuela, las cuales no han sido muy tomadas en cuenta por las instituciones que apoyan el proceso de desarrollo rural.

Es así que han sido organizados grupos de hombres, mujeres y jóvenes, al calor de las actividades que han implementado entidades del sector público con financiamiento externo¹⁵. En el área forestal se destacan las cooperativas “Guadalupe” de la comunidad de Laínez y “San Martín” de la comunidad de Cordoncillo. La primera se dedica al aprovechamiento de resina de pinos; la segunda, realiza actividades de producción y comercialización agrícola.

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

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

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

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

¹⁵ Entre estas instituciones se destacan: Proyecto LUPE (fondos AID), Proyecto ALA-86/20 (fondos de la Unión Europea), PRODERCO (fondos FIDA) y Proyecto AFOCO (fondos GTZ).

El proceso de desarrollo de la sistematización de la experiencia

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

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

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

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

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

Tampoco el concepto de GAD fue claramente definido al inicio del proyecto, ni aparecía dentro del marco conceptual operativo de la coordinación de AFOCO. El tema de gobernanza surge más como el resultado de obstáculos de actividades referente al uso y protección del bosque, lo cual permitió ir construyendo instrumentos técnicos y legales más apropiados al respecto. Es así que en el año 1998 se estableció en Yuscarán el plan de manejo para el bosque, iniciándose con la formulación del plan operativo y el convenio de usufructo. Asimismo, se identificó la figura para la administración del plan, designándose a la Cooperativa Agroforestal Guadalupe Limitada por sus años recorridos como organización, la experiencia en la actividad de resinación y la praxis de su espíritu solidario y autónomo.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Visibilizó la importancia de trabajar con los conceptos de DHI, FC y GAD, aún y cuando los pobladores todavía no se apropian plenamente del significado pragmático de estos conceptos.

- Sirvió para refinar el diseño de mecanismos operativos de nuevos proyectos referente a temas de FC y GAD. Tal es así, que la discusión del informe Yuscarán a nivel de formuladores de política a nivel nacional posibilitó que en la nueva “Ley Forestal de Honduras”, todavía en discusión en el Congreso Nacional de la República, se haya incluido el enfoque y los conceptos visibilizados de la experiencia.
- Permitió internalizar a nivel de COHDEFOR el concepto de FC que sirvió de base para el desarrollo de un Departamento de Forestería Comunitaria dentro de esta institución, dirigido por técnicos que participaron en la iniciativa. Actualmente se difunde el modelo a las diferentes regionales de COHDEFOR.
- Permitió mostrar el método de evaluación y validación del impacto del enfoque implementado desde el punto de vista de las comunidades y sus habitantes. Para ello se establecieron comparaciones metodológicas y de resultados con dos experiencias de FC con otros enfoques: uno con una orientación de aprovechamiento y comercialización (Proyecto Manejo y Utilización Sostenible de Bosques de Coníferas de Honduras” - MAFOR) y otro con una orientación más técnica y organizacional (Proyecto Apoyo al Desarrollo de cooperativas y Otras Formas Asociativas de Producción Agroforestal” - ADECAF).

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

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

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

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

Productos del trabajo de AFOCO en materia de gobernanza ambiental

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

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

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

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

Productos del informe Yuscarán

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

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

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

Patrones con los resultados de los conceptos de AFOCO

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

Patrones con los resultados del informe Yuscarán

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

Los patrones de comparación de los resultados son:

- a) La nueva y la vieja Ley Forestal de Honduras, en donde en la nueva se incorpora el concepto de FC.
- b) Planes actuales y anteriores de trabajo de COHDEFOR, en donde ahora se incorporan acciones amplias dentro del concepto de FC.
- c) Estrategia operativa de organización del nuevo proyecto forestal en Olancho, en donde ahora se establece una estructura integral de patronatos de comunidades rurales para el usufructo y cuidado del bosque. Esta estructura será la responsable, ante un contrato con el Estado, para el manejo del bosque. En este caso, se está operativizando el concepto de GAD en una magnitud más amplia de

democracia ambiental, diferente al caso de Yuscarán, en donde el manejo se concedió exclusivamente a una cooperativa forestal de una comunidad.

Situación actual

En la sección anterior se detallaron los resultados y efectos de la sistematización en relación a los procesos de aprendizaje social, a nivel local y nacional. En esta sección se destacan las correcciones estratégicas que se han ejercido sobre otro proyecto de protección forestal, en relación a los mecanismos utilizados por el proyecto AFOCO. Este proyecto, también financiado por la GTZ, está ubicado en el departamento de Olancho y está siendo ejecutado por el mismo coordinador y parte del equipo de técnicos que trabajaron en Yuscarán para AFOCO. El área de influencia del proyecto en Olancho comprende aproximadamente 25.000 hectáreas de bosques, distribuidas en 34 comunidades rurales.

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

El aprendizaje que dejó el informe de Yuscarán ha servido para que en Olancho se haya establecido un modelo más democrático de participación comunitaria en el manejo y cuidado del bosque. En el caso de Olancho, el poder administrativo ha recaído en un consejo de patronatos¹⁶ que representan las 34 comunidades antes indicadas. El proyecto está en sus inicios, pero desde ya se están buscando los mecanismos técnicos, metodológicos, legales y administrativos que puedan conducir a los pobladores a una mayor apropiación democrática en las decisiones.

Conclusiones

- El proceso de aprendizaje apoyado por el GC/FMC para sistematizar el caso de Yuscarán, referido al tema de GAD, sin bien no facilitó el ajuste en los métodos de atención de las instituciones involucradas debido a que la sistematización fue posterior a la conclusión del proyecto analizado, sí se lograron efectos a nivel nacional que contribuyeron a mejorar las estrategias de trabajo de la institución rectora en materia de desarrollo forestal (COHDEFOR) y se incidió en política forestal al introducirse el concepto de FC (incluye GAD) en la nueva Ley Forestal de Honduras.
- Si bien el informe Yuscarán pudo integrar los resultados operativos de un caso específico de GAD con conceptos provenientes de la teoría, la población participante no se ha apropiado de la conceptualización y sus efectos, debido a la falta de los análisis reflexivos comunitarios que provoca un proceso de sistematización y evaluación continua.

¹⁶ El patronato es una entidad comunitaria tradicional con fuerza legal, que representa a todos los pobladores de una aldea a nivel rural o de un barrio o colonia a nivel urbano. La directiva es electa en asamblea comunitaria y sus funciones están estipuladas en la Ley de Municipalidades de Honduras.

Lecciones aprendidas

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

Recomendaciones

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

3.3. Estudio de caso PERÚ¹⁷

Introducción

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

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

Se realizaron entrevistas en profundidad a siete personas de las instituciones coordinadoras de las sistematizaciones y de otras entidades que participaron en las mismas¹⁸; asimismo se realizó una entrevista telefónica con la única instancia que se encontraba fuera de Lima, entrevista que fue complementada con el llenado por escrito de la guía y su envío por correo electrónico. Por representar el caso de Perú un estudio “complementario” no se realizó trabajo en terreno, por tanto la principal fuente de información la constituyeron las cuatro ONGs que ganaron los concursos.

Situación inicial

En los cuatro casos, las instituciones que ganaron los concursos son ONGs con experiencias previas -con intensidad y trayectoria diversa- de trabajo con las organizaciones sociales y las comunidades campesinas de las áreas donde se desarrollaron las sistematizaciones¹⁹. El CIED en Cajamarca es la institución que más ha permanecido en la zona de referencia, realizando durante 20 años varios tipos de actividades, desde proyectos productivos, desarrollo de tecnologías y prácticas agroecológicas e impulsando a procesos de concertación local, transitando por varios enfoques y metodologías. IDEAS no trabajó directamente en Yauyos aunque si, en su aproximación a la sistematización, empleó la experiencia acumulada en procesos de concertación, como los de San Marco en Cajamarca y Ate Vitarte en Lima. ECO y KURAKA son ONGs más jóvenes con una trayectoria

¹⁷ Consultoras: Olga Lucía Molano y Claudia Ranaboldo.

¹⁸ En la práctica, sólo en el caso de IDEAS hubo coparticipación directa de otras dos instancias: una ONG (PROYAUYOS); y un Proyecto (UNIR) de la Universidad Agraria de La Molina.

¹⁹ Para mayores detalles sobre las características institucionales: www.ideas.org.pe; www.ciedperu.org; www.kuraka.org. ECO no tiene página web.

vinculada a la investigación y, parcialmente, a la incidencia política, sobre todo en relación a minería, manejo de recursos naturales y desarrollo rural con poblaciones indígenas.

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

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

El proceso de desarrollo de la sistematización de experiencias

Mecanismos y herramientas

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

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

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

PROYAUYOS y UNIR, repartiéndose tareas para escribir el proyecto, en el resto de los casos la idea surge de dos personas o de una sola, quien es la que escribe la propuesta²⁰. No se encontraron particulares dificultades para elaborar el proyecto, puesto que las ONGs tienen experiencias en este tipo de gestión. Sin embargo, todas tuvieron que investigar previamente a qué se referían los principales conceptos-eje de los concursos, sobre todo DTR y GAD porque no estaban muy familiarizadas con los mismos. Por tanto, el acercamiento fue más bien inductivo: se intuía que sus propias experiencias podían insertarse en dichos conceptos e hicieron un proceso de prueba y error en el acercamiento, reconociendo aquello como parte de su propio aprendizaje.

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

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

El entusiasmo por esa reunión es tal que todos expresan la necesidad de cerrar el proceso con un nuevo encuentro presencial, considerando que la conferencia electrónica no deja la impresión de una conclusión adecuada. Presencial porque sería la manera de volverse a relacionar, de compartir los resultados y también de recibir una mayor retroalimentación en términos de la calidad del producto entregado²¹. Hay sugerencias de presentar los resultados en imágenes (power point, fotos, vídeo) y no solamente a través de un informe escrito respecto al cual existe la percepción que *“pocos lo leen”*.

Respecto a la conferencia electrónica: para la mayoría fue útil en términos conceptuales y teóricos pero, en su opinión, de ninguna manera sustituye eficientemente un encuentro presencial final, tan es así que se la sugiere como un medio a desarrollarse a la mitad del proceso. Sin embargo, IDEAS subraya que la conferencia no es muy útil porque *“es fácil dejarla, implica estar metido mucho tiempo que no se tiene y es más formal, no todas las personas involucradas están acostumbradas a leer y escribir mucho, no todos son investigadores. Se podría trabajar con listas electrónicas de interés, con una comunicación vía correo de manera más informal”*²². El investigador de CIED subrayó que *“la conferencia es buena en contenido, pero tiene poca participación. Sin embargo es un buen medio*

²⁰ Es necesario no confundir los procesos propios de las experiencias de desarrollo (p.ej. discusiones en el ámbito de las mesas de concertación como es el caso de Cajamarca; planificación participativa en los municipios) con el origen y diseño de la propuesta de sistematización. Es en este último sentido que se remarca en este informe el protagonismo de las ONGs.

²¹ No queda muy claro para los participantes cuáles fueron los criterios utilizados para la lectura de los informes finales, y si Rimisp realiza o no una ponderación de la calidad de cada uno de ellos. Por este motivo también el proceso parecería “truncarse” en el momento de presentar el informe final.

²² Es interesante notar que estas mismas expresiones surgieron en varias de las evaluaciones trienales del Secretariado Rural Perú-Bolivia donde participan IDEAS y CIED. La mayor parte de las instituciones integrantes de esa Red se resistieron a la conferencia electrónica como un medio prioritario de comunicación.

laboral, una vitrina internacional. A través de la conferencia obtuve tres consultorías en otros países”.

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

Participación

Los procesos de participación en la sistematización²³ muestran las siguientes tendencias:

- a) La mayor participación fue en primera instancia de las ONGs (particularmente de aquéllas que ganaron los concursos). Luego de las alcaldías distritales, de instancias de concertación como las mesas y algunos consejos de desarrollo local, instancias de defensa y manejo de conflictos en el caso minero y, en menor medida, representantes y directivos de comunidades campesinas, gremios, centros educativos, entre otros. Se señala que, entre los sectores de la población, tuvieron una mayor participación los más “pudientes” y los varones adultos, también porque en muchos casos son ellos los que asumen cargos directivos o son líderes de la zona.
- b) La menor participación parecería haber sido de las entidades estatales centrales, las empresas privadas, los gremios nacionales y departamentales y las organizaciones sociales, éstas últimas muy diferentes dependiendo de las características de cada zona (juntas de usuarios, clubes de madres, rondas campesinas, cooperativas, comunidades campesinas).
- c) En general, la participación de la población local fue bastante circunscrita a la obtención de información, por tanto más como “informantes clave” que como “actores/interlocutores” de la sistematización. Entre ellos, la participación de mujeres y jóvenes fue reconocida en general como muy baja o cuando se la menciona (CIED) parecería referirse a las actividades normales de la institución (p.ej. cursos de capacitación) y no al proceso de sistematización. Aún así, todos comentan que, en comparación con los talleres y otras modalidades que se aplicaban antes para investigar, sistematizar y evaluar, era la primera vez que consultaban tanta gente para un solo tema.
- d) Se visualizan algunas señales de mayor participación en las experiencias de ECO y KURAKA, quizás por ser ONGs que tratan conflictos mineros que pusieron en juego un gran número de actores e intereses. En ambos casos se aprecia particularmente la realización de distintos tipos de talleres durante la sistematización, los mismos que permitieron reflexionar en una perspectiva histórica, utilizando además técnicas como

²³ Se vuelve a insistir que lo que se está indagando no son los procesos de participación en las experiencias mismas de desarrollo, sino en la sistematización.

los mapas parlantes para situar de manera gráfica el “antes, durante y después” de los orígenes y desarrollo de los conflictos.

Resultados / beneficios²⁴

Los beneficios son evidentes para las ONGs ejecutoras de los proyectos de sistematización, entre los más importantes se mencionaron: i) el enriquecimiento de la metodología de trabajo institucional; ii) la ampliación y actualización conceptual; iii) el aporte para la definición de nuevos enfoques y estrategias institucionales y personales (p.ej. acción colectiva en IDEAS en relación con la búsqueda de la incidencia política; “nueva ruralidad” y desarrollo territorial rural en CIED para influir en los niveles de toma de decisión, obtener recursos para proyectos y conseguir asesorías; planificación y concertación en microcuencas, bajo nuevos enfoques analíticos, más tolerantes y flexibles en el caso de PROYAUYOS y UNIR; y iv) la consolidación de procesos reflexivos a través de la sistematización como una práctica institucional que se replica actualmente en otros procesos y proyectos en curso (ECO y KURAKA).

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

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

Las anteriores tendencias no sorprenden en la medida en que existe consenso entre los entrevistados respecto a la insuficiencia de los métodos y soportes utilizados para la devolución de los resultados de la sistematización a las organizaciones sociales, así como

²⁴ Como en el caso de Bolivia, se entendió por resultados aquellos beneficios concretos de la sistematización que se manifestaron a lo largo del proceso y al momento de su conclusión. En la siguiente sección (Situación actual), más bien se trata de identificar efectos/impactos (en términos de cambios, aprendizajes adquiridos y utilizados, aplicaciones de las conclusiones y recomendaciones temáticas) que se mantienen aún, por lo menos parcialmente. Sin embargo, esta diferenciación conceptual fue difícil de mantener a lo largo de la entrevista, puesto que los interlocutores tendieron a asumir todos los resultados en un mismo nivel.

del seguimiento en relación con la aplicación de las recomendaciones de la misma. Sobre este punto se señaló que: i) los productos que se obtienen son de carácter institucional, adecuado para ONGs, entidades públicas centrales y descentralizadas, universidades; ii) la difusión que se ha realizado ha privilegiado el ámbito institucional, nacional e internacional y ha estado a cargo de pocas personas dentro de las ONGs ganadoras de los concursos; y iii) si bien hubo algunas actividades de difusión de resultados, sería esencial desarrollar una estrategia de comunicación más activa y focalizada a nivel de campo. Para aquello se necesitaría un presupuesto que no estaba previsto en el FMC.

Situación actual

Cambios y aprendizajes

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

Aplicaciones de las conclusiones y recomendaciones temáticas

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

IDEAS señala que de las seis recomendaciones ejes resultados de la sistematización²⁵: i) todas están vigentes más no están siendo aplicadas en su totalidad; ii) de las que se aplicaron muy parcialmente, y sin una influencia patente de la sistematización, se encuentra el desarrollo de capacidades y el establecimiento de alianzas estratégicas sobre todo entre las ONGs locales y algunas universidades, y el desarrollo de la normativa municipal, aunque ésta última sea complejizada por un excesivo formalismo que deben cumplir los Municipios; y iii) de las que tienen serias dificultades por cumplirse están las de planificación participativa e intercultural en función de un Plan de Manejo de la Reserva, la institucionalización del Consejo de Desarrollo Nor Yauyos (CODENY) y el reconocimiento de las comunidades campesinas como sujetos de derecho en el nuevo proceso de descentralización. En lo que concierne a las conclusiones relativas al rol predominante de las ONGs y los asesores externos en la concertación, a la posibilidad de cooperación con retornantes y migrantes, a la escasa participación de mujeres y jóvenes y a la institucionalidad potencialmente innovadora de CODENY, no hay cambios, más bien la situación parecería ser estática. Sin embargo, no se mencionó explícitamente que algunas de las orientaciones producidas por la sistematización de YAUYOS estuvieran siendo aplicadas en otras áreas de trabajo.

En relación con la sistematización del CIED, también parecerían darse aplicaciones parciales y puntuales, más fruto de la descentralización en curso en el país que de cambios efectivos en el accionar institucional y, particularmente, en la forma de entender y practicar los procesos de concertación. Entre las siete recomendaciones, la necesidad de superar la

²⁵ En todos los casos en los que se señalan conclusiones y recomendaciones, ver puntualmente la guía de entrevista utilizada para cada institución.

lógica municipalista de la priorización de los proyectos de infraestructura para impulsar el fortalecimiento institucional y las alianzas, la estarían tomando en cuenta algunas ONGs y Alcaldías distritales; la promoción de nuevas actividades no agropecuarias, el desarrollo de la agroindustria y de productos territoriales estarían siendo asumidos de alguna manera por mujeres de poblados menores y algunos sectores de la población urbana de la ciudad de Cajamarca que trabajaron antes con el CIED; la elaboración e implementación de planes de desarrollo más participativos serían impulsados por las Alcaldías distritales de Chota, Paccha y Lajas.

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

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

Lecciones aprendidas

En esta sección sólo se analizan las lecciones que los propios entrevistados señalaron²⁶.

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

Ciclo de aprendizaje

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

- a) Desde el punto de vista de los mecanismos y las herramientas, hay un fuerte reconocimiento del concurso como modalidad adecuada y transparente. Se aprecian los boletines, la conferencia electrónica y por encima de todo el taller inicial. Sin embargo

²⁶ Una sección más amplia y comprehensiva de conclusiones y recomendaciones, orientadas hacia el eje de sistematización y de evaluación, se elaborará una vez se tengan todos los estudios de caso concluidos.

todos tienen la sensación de que el proceso no se cierra, se manifiesta una sensación de abandono, al entregar el trabajo y no tener mayor retroalimentación y al no poder compartir presencialmente con los demás colegas y con investigadores como J. Berdegué u otros que podrían sintetizar adecuadamente los aprendizajes. Incluso no hay obligatoriedad de participación en la conferencia. Finalmente, las preguntas comunes establecidas al comienzo deberían retomarse al final, como ejes de reflexión de resultados obtenidos.

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

Grupo Chorlaví como red interactiva

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

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

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

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