



**Grupo Chorlaví**  
**Construyendo una red de aprendizaje social**  
**1998 – 2005**

**ESTUDIOS DE CASO EN PROFUNDIDAD**

Santiago, Enero 2006

# 1. Estudio de caso BOLIVIA<sup>1</sup>

## Introducción

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

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

Se realizaron entrevistas en profundidad a cuatro personas que coordinaron y ejecutaron los proyectos ganadores del FMC (funcionarios institucionales y consultores contratados). Sucesivamente se entrevistó y también se desarrolló un taller con miembros de organizaciones sociales (OS) involucradas en estas sistematizaciones<sup>2</sup>. Como una forma de complementar el acercamiento al caso boliviano se entrevistó también personas que reunían las características de un tipo de usuario “extensivo” del GC.

## Situación inicial

Los tres ganadores muestran un diverso perfil: i) una ONG internacional que, entre otros aspectos, impulsa una línea de investigación, sistematización y divulgación de experiencias (CICDA); ii) una agencia de cooperación española (AeA) que hasta el 2003 implementaba directamente proyectos en terreno y que luego de esa fecha contrata entidades ejecutoras nacionales; y iii) un centro universitario de investigación y promoción, AGRUCO, ligado a la Universidad Mayor de San Andrés (UMSS) de Cochabamba, con amplia experiencia en acciones de desarrollo basadas en saberes, prácticas y tecnologías andinas.

También las áreas donde se realizaron las sistematizaciones presentan diferencias: i) en el caso de CICDA se trató de zonas productoras de quinua en el altiplano sur, en los departamentos de Potosí y Oruro; ii) AeA hizo referencia a 3 Áreas de Desarrollo Territorial (ADTs) en Bolivia, Ecuador y Perú, países que participaron en la sistematización, siendo la zona boliviana<sup>3</sup> calificada de valle interandino del

<sup>1</sup> Consultora: Claudia Ranaboldo.

<sup>2</sup> No se pudo trabajar con comunidades campesinas relacionadas con el caso de AGRUCO por varios problemas ligados a paros de transporte en Cochabamba y la necesidad de tomar más tiempo de lo previsto en este estudio para organizar el trabajo de campo y movilizarse a la zona. Sin embargo, en el caso de AGRUCO se contaba con una anterior visita de la consultora realizada a mitad de la ejecución del proyecto de sistematización (informe del 15 de septiembre de 2003). Así fue posible una mirada en dos tiempos.

<sup>3</sup> Si bien en este informe se caracteriza la zona boliviana, también se encontrarán referencias al conjunto del proceso de sistematización que involucró a los otros dos países.

Departamento de La Paz, aislado, sin buenos caminos, con altos índices de migración, bajos indicadores de desarrollo humano y elevados porcentajes de pobreza; y iii) una cuenca del valle de Cochabamba con variaciones en términos económicos, sociales y de orígenes organizativos, entre zonas bajas y altas.

Las OS involucradas tienen las siguientes características: i) en el caso de CICDA, aún cuando los productores de quinua eran campesinos comuneros, el foco de la sistematización fue la organización matriz, la Asociación Nacional de Productores de Quinua (ANAPQUI) y, en particular, sus niveles directivos regionales y nacionales que, a su vez, integran la principal coordinadora de organizaciones económicas campesinas (OECAs) que es la Coordinadora Integradora de Organizaciones Económicas Campesinas (CIOEC)<sup>4</sup>; ii) AeA actuaba en comunidades campesinas, y por tanto con los distintos niveles del sindicato agrario que representan, desde el 1952, la principal forma organizativa rural en Bolivia; sin embargo, la institución impulsó la conformación de nuevos grupos organizativos (jóvenes, mujeres, productores) y empresas campesinas similares a las OECAs; y iii) AGRUCO trabajó con comunidades campesinas.

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

<b>Institución coordinadora<sup>5</sup></b>	<b>Organizaciones sociales involucradas (directa e indirectamente)</b>	<b>Actores sociales</b>	<b>Área</b>
CICDA, ONG internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANAPQUI</li> <li>• CIOEC</li> <li>• Comunidades campesinas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productores de quinua</li> </ul>	Altiplano Sur, Departamento de Potosí y Oruro
AeA, Agencia española de cooperación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunidades campesinas</li> <li>• Central, Subcentral y Sindicatos Agrarios</li> <li>• Productores Agroecológicos Subtrópico Yungas de Bolivia PASYBOL S.r.l (PASYBOL), empresa campesina</li> <li>• Grupos Jóvenes Protagonistas</li> <li>• Grupos Warmis Valientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campesinos comuneros (hombres, mujeres y jóvenes)</li> <li>• Productores agropecuarios especializados</li> <li>• Estudiantes de colegio</li> <li>• Mujeres educadoras</li> </ul>	Valle interandino, Departamento de La Paz
AGRUCO, Centro de la universidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunidades campesinas de zona alta</li> <li>• Comunidades campesinas de zona baja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campesinos comuneros (hombres, mujeres y jóvenes)</li> </ul>	Cuenca Sisaqueña, Municipio Tacopaya, Departamento Cochabamba

En dos casos (CICDA y AGRUCO) se tenía mucha experiencia en investigación y sistematización como principales líneas de trabajo institucional. CICDA publicaba una revista, RURALTER especializada en artículos de carácter rural. AGRUCO desarrollaba investigación-acción en relación con la economía campesina, con un explícito compromiso de involucramiento de los investigadores en las comunidades donde los mismos vivían por largos períodos, compartiendo labores agrícolas y

<sup>4</sup> Ver: [www.cioecbolivia.org](http://www.cioecbolivia.org)

<sup>5</sup> Para mayores detalles sobre las instituciones: [www.cicda.org](http://www.cicda.org); [www.ayudaenaccion.org](http://www.ayudaenaccion.org); [www.agruco.org](http://www.agruco.org)

apoyando con asistencia técnica. AeA desarrollaba sobre todo investigación temática, en un comienzo más vinculada a tesis de grado de carácter agronómico-productivo de corte tradicional; sin embargo, no tenía hasta el 2001 ninguna experiencia en sistematización. Las tres realizaban autoevaluaciones y evaluaciones de rutina, éstas últimas encargadas por sus propios financiadores, normalmente cada tres años,

Las principales diferencias que encontraron con la sistematización a llevarse a cabo en el marco del FMC, se pueden detectar claramente en AeA y en AGRUCO, y no en CICDA<sup>6</sup>. El caso de AeA es interesante al respecto, puesto que paulatinamente la sistematización se convirtió en un componente sustancial de la planificación, seguimiento y evaluación institucional, enfocados desde el aprendizaje y la gestión del conocimiento. En el 2001 se contrató la asesoría de una ONG boliviana especializada en educación para construir el enfoque y la metodología de la sistematización. En este contexto, el FMC constituyó *“un incentivo neto”* puesto que ofreció la oportunidad de hacer una primera práctica compartida entre tres oficinas de AeA en tres países; y también porque les permitió profundizar acerca de un modelo de desarrollo, la ADT, en el marco del DTR.

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

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

En relación con las OS, se encontró también una situación con varios matices. ANAPQUI tiene más de dos décadas de vida y una estructura que intenta combinar una visión empresarial con la de una organización social de tercer piso, situación típica de muchas de las OECAs de Bolivia. Hasta 1999 accedieron a recursos sustantivos provenientes de la cooperación internacional mientras desde el 2002 ya no contarían con los mismos. *“Empezamos la autogestión económica y todo lo que se hace es vía los ingresos de las ventas de la quinua... En el futuro quisiéramos contratar a un gerente social que se ocupe también de investigación y sistematización, queremos hacer nuestros estudios porque tenemos la prueba científica de que los de afuera no sirven”*. ANAPQUI fue bastante estudiada, se recuerdan por los menos tres investigaciones/sistematizaciones desarrolladas por agencias internacionales y por las redes a las que la organización pertenece (la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia-AOPEB y el CIOEC), y por el Taller de Historia Oral Andina (THOA). En el caso del proyecto financiado por el FMC, ANAPQUI afirma no

---

<sup>6</sup> Lo anterior básicamente por dos motivos. La coordinadora oficial del proyecto de CICDA con el FMC fue una cooperante francesa que ya no vive en el país, la institución había cambiado de director y él mismo estaba de viaje durante la realización del estudio de caso, por tanto no fue posible recoger información institucional directa. Por otro lado, como se verá más adelante, el consultor contratado decidió más bien *“utilizar su propia metodología dando continuidad a un proceso de sistematización que ya había empezado siendo cooperante de ANAPQUI”*. Consecuentemente no hay posibilidad real de comparación entre un “antes” y un “después” del FMC.

haber tenido ninguna relación anterior con CICDA, “sólo tuvimos una reunión con la directora que me pidió datos y precios...” y no tenían conocimiento del GC y los concursos. Conocían “algo” al consultor porque estuvo “un tiempo como cooperante en ANAPQUI”. Consideran que esta sistematización les sirvió aún menos que las anteriores.

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

En el caso de las OS contraparte de AeA, no reconocen de manera explícita que se hubieran realizado sistematizaciones anteriores. Sin embargo, es evidente que existían procesos de reflexión propios que, no por no ser escritos y formales, tuvieron menos importancia para ellas. No se puede establecer, por lo que veremos más adelante, un corte entre la sistematización apoyada por el AeA/FMC y estos procesos anteriores, pero es importante reconocer y visibilizar su existencia. Es muy posible que ésta sea la misma situación de las comunidades campesinas que trabajaron con AGRUCO, quizás en mayor medida en la zona baja donde hubo una mayor participación en los dos proyectos<sup>7</sup> que el Centro sistematizó.

## **El proceso de desarrollo de la sistematización de experiencias**

### **Mecanismos y herramientas**

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

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

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

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

---

<sup>7</sup> Proyecto de Manejo de la Cuenca Microcuenca Sisaqueña (PMMS) y el Proyecto Soles centrado en el aprendizaje social.

las 3 oficinas de Bolivia, Ecuador y Perú por analizar comparativamente sus experiencias.

En el caso de CICDA, el consultor expresó que enfocó la sistematización para evidenciar *“la falta de democracia interna y la manipulación”* que habrían caracterizado las relaciones entre técnicos y dirigentes, y entre éstos últimos y los productores de base. Por otro lado, CICDA estaba interesada en un mayor conocimiento de la organización puesto que planeaba desarrollar un proyecto en la zona directamente con los productores de quinua. De hecho, el primer problema manifestado tanto por ANAPQUI como por CIOEC fue la falta de consulta respecto a la propuesta de la sistematización. Este caso nos muestra una arista problemática que está ligada a la consulta, consentimiento y aval de las OS hacia las ONGs y otras instituciones que quieran sistematizar la experiencia de sujetos sociales colectivos, los mismos que no pueden volverse simplemente un “objeto de estudio”. Tanto para ANAPQUI como para CIOEC, los criterios de entrada deben estar muy claros y ser parte del conjunto de documentos solicitados por el GC (como, por ejemplo, una carta respaldatoria de las OS que serán involucradas).

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

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

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

comentar; v) niveles muy distintos de aportes que a menudo tienden a ser muy conocidos o muy micro. No se reflexiona acerca de la diferencia de costos entre eventos presenciales y conferencias electrónicas, ni se hace referencia al hecho de que, al no ser consideradas “obligatorias” las conferencias, se las tomó como una tarea que era prescindible, mostrando que su compromiso institucional y personal acababa con la entrega del informe.

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

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

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

## **Participación**

Los procesos de participación en la sistematización<sup>8</sup> muestran tendencias y matices distintos.

El caso más crítico fue, sin duda, el de CICDA. Los involucrados de manera directa (ANAPQUI, por ser “objeto” de la sistematización) y de manera indirecta (CIOEC, por ser la organización matriz) explican que no hubo participación alguna a lo largo de todo el proceso. “*ANAPQUI no participó. Es posible que algún productor o directivo local haya dado su propia información pero participar no participamos, nos sacaron información*”. “*El informe no se validó antes de salir a luz pública. No hubo opción a retroalimentar al consultor desde el propio ANAPQUI... Aunque ninguna organización*

---

<sup>8</sup> Se enfatiza que lo que se está indagando no son los procesos de participación en las experiencias mismas de desarrollo, sino en la sistematización.

*social es una taza de leche, no hay derecho a sacar algo que no se haya discutido antes”.*

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

Ni siquiera hay certeza si el informe final del consultor fue entregado oficialmente o no a ANAPQUI, puesto que las opiniones divergen al respecto. El problema trascendió las “fronteras” nacionales, llegando a la Universidad de Wageningen donde el consultor está cursando su doctorado. *“Los dirigentes de ANAPQUI me acusaron que mi documento no tenía legitimidad académica ni se los había consultado para publicarlo en la web pero yo no sabía que lo habían publicado y efectivamente no había consultado con ellos al respecto... Éticamente se me podía recriminar de no haber sido democrático en la consulta con los dirigentes, pero les envié el documento proponiendo los talleres de difusión y me rechazaron. Pero también éticamente no hacer salir a la luz la corrupción de más de 17 años de la organización era reprochable, los donantes sabían, pero no quisieron verlo por mucho tiempo, había que hacer reventar el absceso”<sup>9</sup>.*

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

AeA y AGRUCO manifiestan que hubo participación en la implementación del proyecto de sistematización, a través de: i) entrevistas a informantes clave; ii) encuestas en una muestra seleccionada de áreas, organizaciones y personas; iii) realización de talleres con grupos focales; y iv) organización de eventos de análisis y validación de la información recibida. Se buscaron medios diferentes para desarrollar una interlocución basada en la confianza, enfatizando que no se trataba de una evaluación. AeA reconoce que esta experiencia fue más participativa que las que se solían hacer antes con investigaciones temáticas y evaluaciones. AGRUCO subraya que pudieron realizar la sistematización, cuando ya los dos proyectos habían acabado, sólo a partir de las relaciones de amistad que habían creado anteriormente.

Al conversar con las OS referentes de AeA se logró identificar que cada una de ellas, en su propio estilo y con diversas capacidades, realiza sus propios análisis ligados al funcionamiento de sus organizaciones y al futuro de las mismas, como un factor ligado al desarrollo de las iniciativas familiares y colectivas. La organización hace parte de sus estrategias de vida, es su capital social más importante. Las que estuvieron más enteradas acerca de la sistematización fueron la Central Agraria y PASYBOL, instancias campesinas de mayor trayectoria en el tiempo (sobre todo la primera) con estructuras orgánicas e integradas, por lo menos a nivel directivo, por varones adultos

---

<sup>9</sup> Llama por lo menos la atención la toma de posición de acusación, casi en nombre de lo que se consideraría, a nivel personal, “el bien y el mal”. ¿A título de qué? ¿Con qué autoridad? No hay que perder de vista que el GC apoya sistematizaciones de carácter participativo y no evaluaciones externas.

y mayores. En estos casos se logró diferenciar algo de las distintas etapas de sistematización planteadas por AeA, como la elaboración de la guía metodológica, el levantamiento de la información, el análisis y elaboración de resultados. Las organizaciones de jóvenes y mujeres, grupos de interés definidos por género y generación cuya creación fue impulsada por AeA, no estaban muy enteradas de la sistematización ni estaban seguras si algunos de sus representantes había participado en ella. Sin embargo, hay que señalar que no necesariamente las personas que fueron entrevistadas fueron las más conocedoras de todo el proceso puesto que ya pasaron 3 años, cambiaron las directivas y muchos de los integrantes de base que participaron, actualmente ni siquiera viven en la comunidad.

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

- a) Para la Central Agraria, que es una instancia campesina más política, un proceso de sistematización es parte de un desarrollo con mayor autonomía. *“Haciendo este análisis con la organización uno puede saber a dónde quiere llegar... esto es muy bueno para nosotros mismos, en el sindicato tenemos que pasar de ser gente de combate a ser gente campesina que esté en la Alcaldía, dando soluciones”.*
- b) Para PASYBOL la proyección es más técnica y económica ligada al futuro de la empresa. *“Nos preguntamos si teníamos suficiente producción para exportar y cuáles productos... Analizamos si los productores estaban satisfechos con la organización, o no... Vimos dónde nos sentimos orgullosos y dónde tenemos limitaciones...”.* *“Otras organizaciones, apoyadas antes por AeA, habían fracasado y ahora nuestra empresa tiene una gran responsabilidad...”*<sup>10</sup>
- c) La organización de los jóvenes está marcada por los cambios propios de los chicos que salen del colegio y que posiblemente van dejando los grupos al crecer, pero destaca su interés por crear una organización que supere esos límites de edad y se ocupe tanto de derechos humanos incluyendo de niños y mujeres también, como de alternativas en términos de fuentes de empleo. *“No tenía tanto conocimiento de la sistematización pero sí quiero contarles que tenemos nuestros congresos y encuentros, hacemos nuestros análisis FODA y hemos decidido montar una empresa de títeres”.*
- d) Los grupos de mujeres parecen enfrentar más tensiones e inseguridades. Sin embargo, tanto varones como mujeres reconocen que hay avances *“en la equidad de género”*, que se reflejan en un número mayor de mujeres alfabetizadas y presentes en los cargos directivos de las comunidades. No obstante, es evidente que estos grupos son aún débiles y muy dependientes de la institución, debatiéndose internamente entre ser instancias de representación sindical femenina, centros de alfabetización o unidades productivas colectivas. *“Hay que pensar que nuestra organización está integrada por muchas mujeres que no saben leer y escribir, o que apenas están alfabetizadas. Toda esta experiencia de sistematización no se ha entendido tanto entre las mujeres, no estamos bien organizadas, estamos estacionarias... Se necesita apoyo siempre de las instituciones”.*

AGRUCO encuentra que la participación fue similar a la de sus precedentes experiencias aún cuando reconoce que: i) la participación fue mayor en las comunidades de la zona baja donde había habido, coincidentemente, más interés y resultados en la ejecución de los dos proyectos que se sistematizaron; ii) podrían haber impulsado más la participación de la zona alta para tener una visión más completa y articulada de la cuenca, pero esto hubiera significado más tiempo y

---

<sup>10</sup> El fracaso y la desaparición de otras organizaciones de productores, así como su fusión en PASYBOL, no quedaba muy clara en la sistematización mientras fue un elemento señalado de manera contundente por los representantes de las OS, enfatizando además los motivos que habían provocado aquello.

recursos de los que se tenían; iii) no alcanzaron a diferenciar si los que participaron provenían de estratos “más pudientes” o “menos pudientes” en las comunidades campesinas, pero estimularon activamente la presencia de mujeres y jóvenes.

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

## **Resultados / beneficios<sup>11</sup>**

En el caso de CICDA, los principales beneficios se orientaron hacia el consultor en función de su labor profesional y como estudiante de doctorado, y la institución que aparentemente recogió elementos útiles para el diseño y la implementación del proyecto que ejecutaron luego con recursos de la Unión Europea. Los donantes se interesaron en el documento porque varios apoyaban a las OECAs *“aunque algunos me malentendieron y pensaron que ya no había que financiarlas”*, constituyéndose éste en otro motivo de conflicto con ANAPQUI y CIOEC. Más allá de ese círculo, para el consultor se trata de beneficios al condicional. *“Las organizaciones regionales y los socios de base de ANAPQUI hubieran podido beneficiarse de una visión crítica si hubieran podido acceder al documento”*. *“Habría algunos directivos más jóvenes que compartirían el análisis de los problemas, pero les es difícil aceptar abiertamente la crítica”*.

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

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

- a) Primer nivel (comunidades campesinas e informantes clave). El principal beneficio es que, con la devolución de la información, la gente que participó se reconozca, vaya reflexionando sobre los cambios y las proyecciones posibles a futuro.
- b) Segundo nivel (múltiples agentes de desarrollo). AeA ha recibido unas 250 solicitudes para que se envíe la sistematización. El beneficio sería que estas entidades se puedan enterar de experiencias concretas que han sido conceptualizadas bajo el enfoque de ADT/DTR.
- c) Tercer nivel (AeA). Los beneficios serían: i) fortalecimiento del modelo de ADT en la institución; ii) inclusión de la sistematización como parte de un proceso continuo de aprendizaje y gestión del conocimiento; iii) obtención de la información

---

<sup>11</sup> 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.

necesaria para constituir una línea de base útil para la evaluación trienal; iv) el involucramiento del postgrado de la UMSA para formar técnicos de las entidades ejecutoras de AeA en Bolivia (ONGs) en el enfoque de DTR; v) el establecimiento de un “sello” de AeA caracterizado por su enfoque en ADT y difusión del mismo, en eventos nacionales e internacionales.

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

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

## **Situación actual**

### **Cambios y aprendizajes**

En general, se manifiesta que los cambios y aprendizajes que se mantienen en la actualidad están relacionados con la existencia o ausencia de los beneficios anteriormente identificados. El caso de CICDA está claro en relación con la escasa apropiación y uso de los resultados. Lo único rescatable parecería ser que CIOEC advierte que esta experiencia crítica dejó dos enseñanzas que están siendo consideradas por la organización: i) la necesidad de una mayor interlocución autónoma y reflexiva de los involucrados en estos procesos desde el comienzo; y ii) la cautela respecto a la tendencia de querer buscar a toda costa éxitos y buenas prácticas. En este último sentido, el desarrollo de las OECAs no sería ni lineal ni mecánico, serían procesos y personas que van madurando y a veces retrocediendo, y hay que entender los motivos antes de poner etiquetas definitivas<sup>12</sup>.

En AeA han potenciado el llamado “tercer nivel” y los cambios que visualizan actualmente a están ligados a aspectos actitudinales (tener apertura y predisposición institucional para sistematizar y aprender), conceptuales-operativos (implementar de

---

<sup>12</sup> Ésta es la misma posición expresada por otros entrevistados ligados a las OECAs. Se señaló además que la “lectura de lo que fue exitoso desde una ONG es completamente distinta de la que haga una organización social”.

manera versátil el modelo de ADT en AeA y en las ONGs ejecutoras) y procedimentales (se tienen responsables y presupuestos asignados para el aprendizaje y la gestión del conocimiento). Los principales aprendizajes se resumen en: *“saber conducir y desarrollar un proceso de sistematización y aprendizaje, y haber ganado confianza para la aplicación del modelo de DTR”*.

Los cambios para las OS están relacionados con la continuidad de los proyectos de desarrollo de AeA en la zona, vía el Centro de Servicios Múltiples de Tecnologías Apropriadas (SEMTA), por tanto no propiamente ligados a la sistematización. Sin embargo, AeA y también SEMTA señalan que se habría detectado una mayor capacidad de reflexión entre los campesinos del área, lo cual coincidiría de alguna manera con lo que expresaron las OS que se entrevistaron.

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

### **Aplicaciones de las conclusiones y recomendaciones temáticas**

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

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

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

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

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

## Lecciones aprendidas

En esta sección sólo se analizan las lecciones que los propios entrevistados señalaron<sup>13</sup>. Se han agrupado las lecciones alrededor de dos temas clave: i) el ciclo de aprendizaje; y ii) el Grupo Chorlaví y su valor agregado como una red interactiva.

### Ciclo de aprendizaje

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

Al contrario ANAPQUI y CIOEC sugieren medidas concretas que van más allá del concurso, al comprender que éste es parte de un proceso de aprendizaje más amplio y articulado. Por tanto sugieren: i) si se estudia una OS es necesaria, como mínimo, una carta de aval de la organización al presentarse la propuesta el concurso; ii) debe facilitarse más la participación de los actores sociales y sus organizaciones para darles mayor protagonismo; iii) preguntar a las OS qué les interesaría investigar y sistematizar<sup>14</sup>; iv) deben validarse los datos de las sistematizaciones de manera

<sup>13</sup> Una sección más amplia y comprehensiva de conclusiones y recomendaciones se encuentra en el Informe Principal, presentando una síntesis y un análisis de todos los estudios de caso.

<sup>14</sup> Se plantearon temas como: agricultura familiar; seguro social campesino; análisis de la importancia de las OECA's para los productores en un contexto de reducción de precios y oportunidades.

interna a la OS antes de sacarlas a la luz; v) no dejar librado a los investigadores todo el proceso, poner como condición que se hagan varios talleres participativos y de discusión; vi) organizar reuniones no sólo con los que ganaron sino también con representantes de OS que aporten al tema, no necesariamente desde una experiencia concreta; y vii) buscar que las conferencias electrónicas se realicen con métodos innovadores también para técnicos y campesinos.

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

### **Grupo Chorlaví como red interactiva**

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

#### Para las instituciones:

- a) La posibilidad de acceder y participar en varias redes a través del contacto con el GC.
- b) El desarrollo de espacios de discusión.
- c) El acceso a una sólida referencia conceptual para la investigación teórica no académica.
- d) La calidad teórica, la actualización, la difusión y validación de conceptos y temas relevantes de desarrollo rural.
- e) La disponibilidad de un sitio Web interesante y versátil.
- f) La calidad del Rimisp como entidad de coordinación.
- g) La calidad de los investigadores del Rimisp (como Berdegú y Schejtman).

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

- a) El acceso y la circulación permanente de información (vía el Boletín y la Web) que incluyen temáticas de mucha pertinencia para su trabajo (p.ej. comercio justo, articulación a mercados, turismo rural, microfinanzas, racismo y diferenciación social).
- b) La Web por los muchos “link” que se pueden encontrar, que les permiten ahorrar tiempo en las búsquedas.
- c) Las conferencias electrónicas donde aprenden y, al mismo tiempo, pueden intervenir y darse a conocer.

- d) Los concursos, como una oportunidad para las OECAs afiliadas y varias otras OS.
- e) La disponibilidad de recursos para hacer investigación y sistematización.
- f) La posibilidad de establecer relaciones con otros grupos/redes.
- g) La posibilidad de integrar el GC o de estar en contacto independientemente del hecho que se pertenezca o no a una institución (flexibilidad de la membresía).
- h) GC como red con muchas proyecciones.

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

- a) Realizar un mayor número de publicaciones no virtuales.
- b) Repensar el carácter, los métodos, la periodicidad y la audiencia de las conferencias electrónicas<sup>15</sup>.
- c) Involucrar a otros actores, que no sean sólo los ganadores de los concursos y particularmente a las OS, para que ayuden a definir los temas y las preguntas relevantes para los concursos, los boletines y los documentos a ser incluidos en la Web.

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

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

---

<sup>15</sup> Como se habrá podido notar las conferencias electrónicas no representan el sello más reconocido y apreciado del ciclo de aprendizaje promovido por el FMC. Parecerían encontrar más adeptos entre las OS de tercer nivel y los usuarios "extensivos" que entre los involucrados en los proyectos de sistematización.

- i) Pretender siempre, con documentación probatoria, que las instancias ganadoras devuelvan la información de manera sistemática y amplia a las OS.

## 2. Estudio de caso CHILE<sup>16</sup>

### Introducción

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

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

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

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

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

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

### Situación inicial

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

---

<sup>16</sup> Consultor: Germán Escobar.

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

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

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

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

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

## **El proceso de desarrollo de la sistematización de experiencias**

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

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

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

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

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

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

metas comunes, tal como lo señalan los asistentes a las reuniones de los ciclos de Acción Colectiva y de Gobernanza Ambiental.

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

(Entrevista con el investigador principal de Sur Profesionales)

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

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

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

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

personal e institucional, pero difícilmente podría considerarse de carácter comunal, en referencia a las comunidades que participan en la sistematización.

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

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

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

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

## **Situación actual**

### **Cambios y aprendizajes**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Los jóvenes que trabajaron con DAS asocian al proyecto de sistematización la creación de la escuela de invierno para la educación ambiental de los niños así como la ampliación de la capacitación ambiental a personas de otras edades. Consideran una buena idea que la comunidad pudiera participar en otra sistematización para

mejorar los nuevos proyectos y para detectar aspectos débiles que la propia organización de jóvenes debe superar.

### **Aplicaciones de las conclusiones y recomendaciones temáticas**

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

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

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

Otro aspecto a considerar es que existe el convencimiento que los usuarios directos de estos proyectos son las instituciones mismas y no las comunidades que participan en el desarrollo de los proyectos. En todos los casos, los equipos técnicos encontraron la oportunidad para analizar sistemáticamente los procesos que ellos impulsan con las comunidades, en el entendido que los beneficios son apropiables por la institución para ir mejorando su intervención en terreno. En el caso de SUR, deliberadamente, hubo muy poca participación de las comunidades por considerar que se trataba de un análisis de experiencias concluidas que no tenían una retroalimentación directa ni para las comunidades ni para el proyecto específico que fue sujeto de la sistematización.

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

## Conclusiones

- La participación de las instituciones de desarrollo -independientemente si son de trabajo con la comunidad o de investigación aplicada- en los proyectos de sistematización de experiencias implica, en general, modificaciones en sus planteamientos metodológicos, en el desarrollo de sus tareas y en la capacidad de reflexionar sobre su propio quehacer y desempeño. Esto trae como consecuencia directa un reconocimiento positivo de los enfoques participativos, de las ventajas del análisis con multiactores y de los espacios de reflexión estructurada.
- Para todas las instituciones ganadoras el proyecto fue relevante y, principalmente, una oportunidad para realizar actividades que reciben muy poca atención por parte de donantes, investigadores académicos y organismos del Estado. Es especialmente atractivo que la selección de ganadores se realice a través de procedimientos competitivos, transparentes y de rápido trámite.
- Un aspecto altamente valorado es el esfuerzo de buscar puntos comunes que puedan agregar valor al desarrollo temático. Encuentran muy constructivo y útil la reunión inicial de ganadores así como la posibilidad de establecer un diálogo técnico permanente con pares que realizan esfuerzos en el mismo sentido. Sin embargo, hay un sentir generalizado de que existe una brecha muy amplia entre esa reunión y las siguientes actividades de trabajo colectivo, que inciden poco en las posibilidades reales de introducir cambios sustanciales en los informes finales. También se comparte la idea de que la conferencia final no permite profundizar el análisis de los resultados de los casos particulares. Existen puntualizaciones sobre la síntesis final, especialmente en cuanto se refiere a la generalidad de los aspectos tratados y la abstracción de resultados específicos.
- Existe un reconocimiento general que la metodología utilizada -la cual se basa principalmente en el uso de herramientas participativas, la captura de visiones múltiples y un análisis crítico de los procesos- es apropiada para los objetivos propuestos en las sistematizaciones. Si bien para varias instituciones no representa grandes modificaciones en sus métodos de trabajo, es considerada eficiente y suficiente para detectar fortalezas y debilidades en los procesos analizados.
- Hay un criterio unánime alrededor de aspectos relacionados con la calidad de los resultados de los proyectos de sistematización, considerándose la misma como adecuada para las necesidades de las propias instituciones y de las comunidades asociadas con las experiencias que se sistematizan. Se encuentra que estos resultados son de calidad por los métodos aplicados y por la rigurosidad de los análisis que los producen. Los consideran comparable con resultados de agencias y programas del Estado y, en consecuencia, compartibles y demostrables a interesados en los temas de los concursos, incluyendo los miembros de la 'comunidad científica'.
- Los equipos técnicos evidencian la función de aprendizaje que se logra con los proyectos de sistematización. Estos aprendizajes son de tipo institucional, para la comunidad y de tipo personal para los técnicos involucrados directamente en la ejecución de los proyectos. Resaltan en este aprendizaje efectos como los espacios de reflexión crítica en todos los niveles, la intensificación de las actividades participativas, la determinación de aspectos fuertes y débiles de los procesos, la solución de conflictos, así como un mayor conocimiento de las comunidades con que trabajan. Otros efectos se reflejan en un mayor compromiso de la comunidad con sus proyectos y hasta en la expansión de sus actividades para mejorar aspectos débiles de los procesos que llevan a cabo.
- Las recomendaciones temáticas son poco apreciadas, en general, por las instituciones ganadoras de los concursos en Chile. Existen argumentos sobre la conferencia electrónica y la síntesis finales que indican que el nivel de generalidad

de los resultados de las sistematizaciones hace que se pierda su riqueza. Los aportes temáticos serían tan amplios y los principios tan fundamentales, que su aplicación sería muy difícil. En dos de los tres proyectos analizados, los equipos técnicos no creyeron conveniente compartir estos resultados generales con las comunidades cuyas experiencias se sistematizaron.

- Existe el convencimiento general, que los proyectos son básicamente para sistematizar experiencias de las instituciones postulantes en cuanto son promotoras de los proyectos y procesos. El hecho de que se persigan múltiples visiones y un involucramiento de otros actores constituye un enfoque metodológico, pero no necesariamente una experiencia de aprendizaje en que los otros actores reciban su parte y deban ser sujetos de devoluciones. Esto lleva a que el grado de participación y de apropiación del proyecto por parte de las comunidades sea heterogéneo y que, en oportunidades, el involucramiento de esas comunidades sea más práctico-metodológico que una alianza para realizar una acción conjunta. Esta situación empeora cuando se trata de instituciones que no han trabajado los procesos que se van a sistematizar con las comunidades.

### **Lecciones aprendidas y recomendaciones**

- Las diferencias que se aprecian en la participación, la apropiación del proyecto, el aprendizaje y los efectos derivados del mismo entre las instituciones y comunidades que realizan actividades conjuntas y aquellas instituciones que sólo toman experiencias de las comunidades, justifican una revisión de algunos criterios de selección de las propuestas ganadoras. Bajo el enfoque metodológico de realizar las sistematizaciones de experiencias por sus propios actores, resulta inconsecuente seleccionar casos en que las instituciones facilitadoras de la sistematización no estén directamente involucradas en las experiencias que se proponen sistematizar. Más aún, en esta misma línea de pensamiento, la participación de las comunidades -otro de los pilares del enfoque metodológico- debería iniciarse desde la preparación de la propuesta para cada concurso. Esto significa que tanto la participación en el diseño de la propuesta como el desarrollo común de la experiencia deben ser requisitos de elegibilidad de las postulaciones en los concursos de cada ciclo de aprendizaje.
- Los mecanismos diseñados por el Fondo para agregar valor y realizar un aporte al conocimiento del desarrollo temático parecen tener algunos vacíos que justifican una revisión. Salvo las reuniones presenciales que son ampliamente valoradas por los equipos técnicos participantes, tanto la conferencia electrónica como la elaboración de la síntesis -al menos en los temas de AC y GAD- se desarrollan a niveles de generalidad que los técnicos involucrados en las sistematizaciones encuentran insuficientes para capturar todos los aprendizajes que se derivan de los proyectos individuales y poco aplicables a las realidades cotidianas con las que trabajan. Si bien ya se han introducido mecanismos para disminuir la brecha entre la reunión inicial de ganadores y la conferencia electrónica en el desarrollo del concurso 2004-2005, sería pertinente revisar los grados de generalidad de las discusiones que se dan en el ámbito de las conferencias electrónicas, buscando alternativas para recoger en estas discusiones las conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas que se producen en las sistematizaciones de cada experiencia.
- El aprendizaje que se genera tanto para las instituciones como para las comunidades parece quedar menos afianzado en éstas últimas. Quizás deban incluirse dentro de las propuestas metodológicas jornadas de devolución y de reforzamiento de dichos aprendizajes con las comunidades, las cuales podrían incluir los aportes temáticos que cada ciclo pretende aportar. En este sentido, no

sería suficiente terminar las sistematizaciones con un informe del caso y la participación en las discusiones finales. Sería necesario, además, realizar jornadas extendidas con las comunidades para asegurar que se identifiquen los aprendizajes y sean analizados, dejando recomendaciones específicas a nivel local.

### 3. Estudio de caso NICARAGUA<sup>17</sup>

#### Introducción

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

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

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

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

#### Situación inicial

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

Por su parte, FUNDENIC venía trabajando desde el año 1998 en la reserva ecológica Cerro Musú. Ahí viven alrededor de 200 familias y nacen 8 fuentes de agua que abastecen el consumo de agua de alrededor de 30.000 personas del casco urbano del Municipio de Río Blanco. El trabajo institucional se concentraba en la educación ambiental, un fondo de crédito para la producción con un plan de manejo ambiental y el desarrollo de un programa de Pago por Servicios Ambientales (PSA). En éste último, la empresa descentralizada que provee el servicio de agua domiciliaria recoge el pago que deben hacer los usuarios urbanos a los productores que cuidan y

---

<sup>17</sup> Consultor: Germán Escobar.

mantienen la fuente de agua en la parte alta de la cuenca. En el desarrollo de estas ideas, la Alcaldía y el Consejo Municipal han sido actores muy importantes. Los productores han recibido también capacitación en el manejo ambiental y se ha establecido con ellos un sistema frecuente de consulta para las negociaciones con la Alcaldía y la empresa de acueducto.

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

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

## **El proceso de desarrollo de la sistematización de experiencias**

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

Las dos instituciones encontraron los temas en que participó cada una como muy relevantes para sus propias necesidades en el momento de las postulaciones. El concurso en sí fue calificado como muy transparente, con bases claras y con información suficiente para poder competir con éxito.

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

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

trabajo pero sí lo hizo la organización co-líder, PASOLAC, en el Municipio de San Pedro, involucrado en la sistematización.

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

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

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

El equipo técnico de IMC participó en el análisis sin mayores problemas porque tenía una cierta experiencia al respecto, aunque vinculada a problemas puntuales. Para el equipo de FUNDENIC este tipo de actividad fue nuevo. Las dos entidades entendieron que el tema y el método de los proyectos financiados por el FMC se ajustaban a sus necesidades institucionales y que, por lo tanto, la participación de otros actores aportaba valiosa información, pero no constituía la esencia del análisis. Un caso especial es el grupo de mujeres de Pueblo Nuevo que por su capacitación y experiencia participativa, no se excluyó del análisis, convirtiendo los talleres de consulta en instancias analíticas sobre la estrategia del IMC y su operatividad.

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

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

experiencias que requieran apoyo de muchas entidades y respaldo de políticas específicas.

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

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

(Entrevista con la Directora de FUNDENIC)

En opinión de los equipos técnicos, la calidad de métodos y resultados es adecuada para las comunidades involucradas en las sistematizaciones. Se habrían producido modificaciones en las instituciones, las mismas que se habrían revertido directamente en el trabajo que realizan con dichas comunidades. Esta manera indirecta de influir sobre las comunidades fue comprobada con el grupo de mujeres de Pueblo Nuevo, quienes ganaron capacidad de participación y una visión más integral de la estrategia de trabajo con IMC. En los otros casos, los miembros de la comunidad entrevistados no pudieron hacer una clara diferenciación entre los productos de estas sistematizaciones y los proyectos que realizan con ambas organizaciones. Hay efectos como una continua discusión de las ventajas y la necesidad de impulsar, por ejemplo, el PSA, pero éste es también uno de los componentes del proyecto que hace años viene impulsando FUNDENIC en esta comunidad.

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

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

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

En cuanto a las aplicaciones prácticas de los resultados de la sistematización para las comunidades se señalaron: i) cambios en el manejo de la ganadería e introducción de siembra de árboles de sombra que mantienen el cauce del agua; ii) orientación hacia el fortalecimiento de una mayor participación de las mujeres en las comunidades y en las deliberaciones del gobierno local (cabildos participativos); y iii) reforzamiento del crédito productivo.

## **Situación actual**

### **Cambios y aprendizajes**

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

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

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

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

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

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

(Entrevista con un miembro del equipo técnico de IMC)

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

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

### **Aplicaciones de las conclusiones y recomendaciones temáticas**

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

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

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

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

## Conclusiones

- El haber ganado el concurso para realizar la sistematización de una experiencia real tiene un significado importante para las dos instituciones que fueron apoyadas por el FMC. La preparación de la postulación, la revisión de la literatura pertinente, el ensamblaje de la metodología de sistematización y la ejecución del proyecto generan modificaciones en el trabajo cotidiano de las instituciones. El hecho de que la sistematización exija una implementación altamente participativa no constituye, en las experiencias de Nicaragua, una novedad ni un cambio en su método normal de trabajo.
- El hecho de que las dos instituciones venían implementando proyectos con todas las comunidades con que realizaron las sistematizaciones parece traer varias ventajas: hay un conocimiento de los líderes y una confianza ganada con las organizaciones locales; la participación no es una acción extraordinaria para los miembros de la comunidad que son seleccionados para involucrarse en la sistematización; las instituciones postulan y planifican el proyecto de sistematización sobre la experiencia que están desarrollando con la comunidad, con lo cual facilitan la reconstrucción de los procesos con los actores.
- Por otra parte, el hecho de sistematizar las experiencias en curso parece señalar, en el caso de Nicaragua, una tendencia hacia el análisis de las propias estrategias de las instituciones, privilegiando el proceso que éstas impulsan sobre la experiencia misma que quieren sistematizar. En otras palabras, la sistematización se focaliza más en aspectos relevantes para la institución postulante (enfoque, metodologías, integración de componentes, problemas operativos, concertación de alianzas, etc.) que en la experiencia que están impulsando en las comunidades (manejo del medio ambiente, actividades de generación de ingreso, organización comunitaria, etc.).
- Las dos instituciones nicaragüenses tuvieron poca participación en las actividades de agregación de valor a los resultados individuales, que el FMC realiza para tratar de generar y generalizar conocimientos sobre los temas de los concursos. No participaron directamente en las reuniones iniciales de los proyectos ganadores y su contribución a la conferencia electrónica y análisis de la síntesis fue marginal. Esto no obsta para que encuentren ventajas en estos esfuerzos así como en el proceso de llamado a concurso y selección de los ganadores. Este último proceso fue calificado de transparente.
- La calidad de los resultados y los métodos de las sistematizaciones es considerada buena, en comparación con otras aplicaciones y con análisis previos puntuales que realizaban las instituciones responsables de las sistematizaciones. Consideran, inclusive, que los resultados son superiores a otras aplicaciones y

ofrecen ejemplos de la utilización que han tenido el enfoque y la metodología, una vez conocidos los resultados por otras instituciones que trabajan en desarrollo rural. Una de las instituciones sugirió mejorar la calidad de los productos a través de la búsqueda de una mayor incidencia de los resultados en las instancias de tomas de decisión sobre políticas que afecten positivamente las actividades que realizan las instituciones y las comunidades con que trabajan.

- Las entidades responsables de la sistematización coinciden en que el proyecto alcanza los objetivos de aprendizaje que busca cada ciclo, no sólo para la institución sino para los actores y las comunidades que forman parte de la experiencia. Al respecto señalan los enfoques de trabajo, la integración de componentes, el análisis crítico de fortalezas y debilidades así como la documentación de la experiencia como los aspectos centrales de dicho aprendizaje.
- Sin embargo, las comunidades no siempre logran distinguir las actividades ni los aprendizajes cotidianos del proyecto en que están involucrados de aquéllos que pueden desprenderse directamente de la sistematización de las experiencias. Esta diferenciación sólo se logró en uno de los tres grupos de miembros de comunidades entrevistados. Por el contrario, otros actores directos (gobiernos y otras instituciones locales) coinciden en señalar que sí se cumplen los objetivos de aprendizaje. A pesar de estas dificultades, las comunidades identifican cambios en las actividades que realizan en sus proyectos, introducidos después de terminada la sistematización (intensificación, enfoque más integral, fortalecimiento del crédito productivo, mayor participación de las mujeres, entre otros).
- Si bien, ni las instituciones ni las comunidades han repetido la sistematización en otras experiencias, hay evidencia de las adopciones de algunos métodos, de varios resultados y efectos, tanto en las instituciones como en las comunidades. La redefinición de las estrategias institucionales, el diseño de nuevos proyectos, la integración de componentes y los ejercicios periódicos para recapitular y analizar los procesos constituyen algunos de los cambios que han sido introducidos en las instituciones que sistematizaron las experiencias financiadas por el FMC. De estos cambios se señalan efectos como la concentración de las acciones para lograr mayores impactos en las comunidades rurales, la focalización de las acciones hacia las mujeres, la naturaleza de las alianzas con otras instituciones y organismos de los gobiernos locales, la documentación de los procesos y la planificación pormenorizada de las actividades con las comunidades. Por su parte, los miembros de las comunidades corroboran los efectos de los proyectos que fueron sistematizados, como la introducción de nuevas prácticas de agroforestería, una mayor eficiencia en el incentivo (crédito de capital de trabajo) que ahora llega a un mayor número de familias de la comunidad, mayor concentración de los programas y una más fuerte organización de las mujeres.
- Las conclusiones temáticas expresadas en la síntesis final del ciclo de aprendizaje no son directamente aplicadas por las comunidades a las que están dirigidas. Sin embargo, las instituciones y otros actores (p. ej., gobierno local), han adelantado acciones en la dirección señalada por las recomendaciones temáticas.

## **Lecciones aprendidas y recomendaciones**

- Entre los criterios para la selección de propuestas ganadoras debe incluirse como ventaja la relación preexistente entre las entidades que liderarán las sistematizaciones y las comunidades que son sujetas de las experiencias que van a ser sistematizadas. La sistematización como proceso analítico debe realizarse por los actores de la experiencia y no por equipos ajenos a la misma. La atención

debe ponerse, sin embargo, en que la propuesta se enfoque en la experiencia sobre el tema del concurso.

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