

Transformación Institucional para la Innovación y el desarrollo sostenible del territorio

El caso IICA-Holanda/LADERAS¹

Institutional transformation for innovation and territorial sustainable development Extension and support services: towards sustainable agriculture: selected experiences and south americans views

Byron Miranda Abaunza, Ph.D.²

Introducción

Centroamérica enfrenta profundos desequilibrios sociales, económicos y ambientales. La degradación de los recursos naturales y del ambiente, la intensificación de las causas generadoras de las condiciones que favorecen la pobreza rural y las dificultades que los países están experimentando ante la apertura de las Américas, sin mencionar la limitada participación de las personas en procesos democráticos, constituyen ejemplos de estos desequilibrios. Estos desequilibrios y sus intentos por superarlos, por estar asociados con otros relativos a distribución y uso de recursos, son fuente de conflictos e inestabilidad en los países de la región.

El déficit de institucionalidad en Centroamérica es una de las principales causas generadoras de inequidades y desequilibrios que reproducen la pobreza y la degradación del ambiente. La superación del déficit tecnológico, financiero, comercial y social pasa por la superación del déficit de institucionalidad.

El Estado, el Sector Privado y las diversas expresiones de la Sociedad Civil avanzan con muchas dificultades hacia procesos de integración regional, conscientes que no hay soluciones individuales para países pequeños en una era de globalización, reconociendo que la integración no es sólo de los mercados sino de las sociedades e implica un proceso no sólo de las cúpulas, sino desde abajo y desde adentro de la sociedad. La construcción de una institucionalidad estable y democrática es vital en este proceso.

La agricultura de Centroamérica se construye hoy, sobre bases que no son las que sustentaron su crecimiento en décadas pasadas. Los procesos de democratización, integración, apertura económica, liberalización del comercio, la preocupación por los impactos ambientales y una infraestructura institucional local, nacional y regional más diversificada, expresan parte de los grandes cambios que vive la región.

¹ Ponencia presentada en el Seminario Internacional Investigación en Extensión y Servicios de Apoyo: hacia una agricultura sostenible en América Latina y El Caribe, IICA, abril 28 y 29 del 2003, Costa Rica.

² Especialista Regional en Desarrollo Rural Sostenible, IICA Región Central.

1. Situación y tendencias del Agro y sus actores clave

Predominio de enfoque sectorial en las políticas agrícolas

Las políticas agrícolas aplicadas en América Central desde los años 1950, reflejan el predominio de un enfoque sectorial que concibe a la agricultura como un sector primario orientado a abastecer el mercado nacional de alimentos, generar divisas, fuente de empleo y más recientemente la conservación de los recursos naturales.

Políticas de promoción a las exportaciones (1950-79), y políticas de seguridad alimentaria (década 70), revelan el papel promotor asumido por el Estado durante este período. Desequilibrios estructurales en las economías de la región condujeron a una crisis económica en los 80. En esta época se agudizaron los conflictos políticos y militares que afectaron a la economía y la sociedad en general. En la segunda mitad de la década, se aplicó el programa de ajuste estructural, se devaluaron las monedas y disminuyó el papel del Estado, exponiendo las economías al mercado internacional.

En los 90 y en los primeros años del 2000, se registró una caída en las exportaciones agropecuarias de los productos tradicionales (café, azúcar), en consecuencia, el agro redujo su participación en las exportaciones totales. La crisis en los precios internacionales y el “sesgo antiexportador o antiagrario” de las políticas públicas, son los factores mayormente mencionados para explicar la actual situación del agro.

Los avances en la iniciativa de integración mesoamericana mediante el Plan Puebla Panamá y la posibilidad de negociar un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, le imprime una dinámica, dimensión estratégica y contenido esencial a los esfuerzos de integración centroamericana y viabiliza la construcción de una agenda común y compartida entre los países de la región.

El agro y sus actores clave pierden protagonismo

La reducción de la inversión pública en la agricultura refleja la disminución de su peso relativo en la economía y sociedad en general. A partir de 1970 hasta la fecha, el peso relativo de la agricultura en el Producto Interno Bruto (PIB) de los países de Centroamérica, excepto Nicaragua, disminuyó notablemente. En promedio la producción primaria agropecuaria de Centroamérica aportó en 1998 el 16% del Producto Interno Bruto (PIB), este dato refleja una reducción del 2% con respecto al PIB agropecuario de 1980. Esto indica el crecimiento relativo de otros sectores de la economía, especialmente el de servicios y comercio (Ruta, 2000).

Con base en el desempeño sectorial de la agricultura, muchos formuladores de políticas ahora ven a otros sectores (intermediación financiera y comercial) como las nuevas fuentes de crecimiento económico y acumulación. Esta percepción sugiere un cambio significativo en el enfoque sectorial de la agricultura y del agro como eje de acumulación y motor de la economía y la sociedad, y, en consecuencia, explica por qué el agro y sus principales actores pierden protagonismo y presencia política nacional y las políticas económicas comienzan a registrar un marcado sesgo antiagrario que favorecen la importación de productos, incluyendo los de origen agropecuario.

Este proceso se inscribe en el marco de la globalización, expresada como la supremacía del mercado, con políticas instrumentales como la desregulación, la liberalización, la des-intermediación financiera, la privatización de los bienes del Estado, el desarrollo de una oferta exportable, el control de la inflación y el déficit público y la promoción de la inversión extranjera. Proceso que ofrece oportunidades para los países de la región al mismo tiempo que amenaza agudizar los desequilibrios sociales y económicos.

Prioridad otorgada al Desarrollo Rural Sostenible

En los últimos años ha surgido un fuerte interés por el desarrollo sostenible y el manejo de los recursos naturales de la región. Esto refleja una preocupación creciente por la amenaza de la degradación ambiental, y por el futuro económico y social de los pobladores rurales bajo el nuevo régimen del ajuste estructural. El interés en abordar la problemática de la agricultura y sus espacios rurales se expresa en los esfuerzos combinados de entidades públicas y privadas, de instancias y organismos de integración regional, del aporte de la cooperación internacional dedicados al tema a través de programas y proyectos surgidos en los últimos años.

Entre estas iniciativas se destacan: la creación de instancias regionales como la Alianza para el Desarrollo Sostenible (ALIDES) y la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD); organismos nacionales con objetivos específicos de atender las actividades de desarrollo rural (el Programa Nacional de Desarrollo Rural Sostenible, PRONADERS, de Honduras y el Instituto de Desarrollo Rural, IDR, en Nicaragua, entre otros); la formulación de políticas específicas para estratos de población rural en condiciones de marginalidad; la creación de institucionalidad específica para el desarrollo de regiones fronterizas (Comisión Trinacional del Plan Trifinio: Honduras, El Salvador y Guatemala); la creación de fondos especiales y mecanismos de ejecución que aseguren agilidad y eficiencia (FONADERS, en Honduras, FAITAN, FAT y Fondo de Crédito Campesino en Nicaragua); las intervenciones mediante proyectos de reducción de la pobreza y restauración ambiental focalizadas en regiones con bajos índices de desarrollo humano, entre otros.

Estos esfuerzos, inversiones y mecanismos institucionales, aunque relevantes por su magnitud y cobertura, requieren de importantes esfuerzos para mejorar su desempeño y aumentar su eficiencia y eficacia.

2. Principales desafíos

Superar enfoque sectorial de la agricultura

La reseña histórica sobre las políticas agrícolas de Centroamérica refleja la dificultad para comprender la multidimensionalidad e interdependencia de los diversos fenómenos que afectan el comportamiento de la agricultura. La agricultura y sus actores se desenvuelven en un entorno marcado por cambios profundos y acelerados que se perciben como amenazas e incertidumbre para la mayoría de actores económico, sociales y políticos, pero además, predomina una visión fragmentada en la forma en que se concibe y maneja todo lo relacionado con la agricultura y su medio rural; situación ésta que impide valorar su contribución real al desarrollo nacional. Ambas condiciones están asociadas a una concepción tradicional de la agricultura. Una concepción que impide a sus líderes y a la sociedad en general, apreciar las múltiples dimensiones (técnico-económica, social, ecológico-ambiental e institucional) e interrelaciones (con la sociedad rural y con el resto del sistema económico) que caracterizan a esta actividad, y, por lo tanto, su contribución al desarrollo nacional.

Los desafíos y compromisos asumidos por los jefes de Estado y de Gobierno de los países de la región, en cuanto al fortalecimiento de la democracia, la integración económica y el libre comercio, erradicación de la pobreza y la discriminación, y, garantizar el desarrollo sostenible y la conservación del medio ambiente para las generaciones futuras, exige avanzar hacia un enfoque sistémico de la agricultura y sus espacios rurales.

Estos desafíos exigen una nueva percepción de la agricultura, holística, dinámica, concebida como una red de relaciones, una especie de red dinámica de acontecimientos y dimensiones interrelacionadas, que se expresan en los espacios rurales, las economías de escala y el ámbito nacional e internacional.

La agricultura es un asunto estratégico para Centroamérica.

En consecuencia, la propuesta apunta a convertir la agricultura en un asunto estratégico para la sociedad y economía de Centroamérica. El potencial de la agricultura y sus espacios rurales radica en que puede viabilizar la creación de una economía integrada, atacar el desempleo estructural y lograr un proceso de crecimiento económico coherente con la problemática social, generando una correlación positiva entre crecimiento y solución de la pobreza, crecimiento y restauración ambiental, y crecimiento y competitividad de la economía en su

conjunto, para crear territorios, economías y sociedades nacionales y regionales viables como una totalidad.

Centroamérica no vislumbra una salida con el estilo de crecimiento actual: a mayor crecimiento mayor pobreza; mayor dependencia del ahorro externo; mayor elasticidad a las importaciones; menos generación de empleo formal. La agricultura puede ser una de las bases para un estilo de crecimiento que signifique mejores oportunidades de empleo e ingresos y menor pobreza, si ésta lograra una mayor articulación productivo-comercial y superar la heterogeneidad estructural que la define.

De la fragmentación hacia la integración

La globalización impone pasar de formas individuales de producción, fragmentadas, a distintas formas de asociación e integración (producción, industria, mercadeo, servicios, aspectos financieros) para aprovechar las economías de escala, lograr relaciones más favorables con el mercado, mejores precios e incrementos en la rentabilidad.

La organización de las diferentes empresas de la agricultura, por ramas, cadenas geográficas, multisectoriales, es un requisito para superar los problemas estructurales y crear empresas en red capaces de impulsar procesos crecientes de acumulación a niveles que permitan el desarrollo de economías de escala.

La concentración de representatividad (territorial, ramas, multisectorial) lleva, también, a tener mayor incidencia en las esferas del poder político e institucional, y, por lo tanto, a un mejor entorno para las actividades vinculadas al desarrollo sostenible de la agricultura y sus espacios rurales, y con ello, a mejorar la capacidad de acceso a insumos y servicios.

El reto de los diferentes actores sociales consiste en abrir espacios y actuar en forma integrada para incidir en las políticas nacionales, en los acuerdos comerciales, en los esfuerzos de integración centroamericana, en las negociaciones del Plan Puebla Panamá y en el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, para enfrentar la mundialización con mejores posibilidades de éxito y desde los intereses de la agricultura y sus espacios rurales.

Un nuevo liderazgo para el agro

La inversión en el desarrollo de capacidades humanas (actitudes, conocimientos, habilidades y destrezas) de los actores clave vinculados al desarrollo sostenible de la agricultura y sus espacios rurales, es una condición necesaria, estratégica e impostergable, para acceder, desarrollar y utilizar los enfoques, métodos y técnicas modernas que exigen los procesos de democratización, integración, apertura económica, liberalización del comercio y la preocupación por los impactos ambientales.

El desarrollo de una nueva generación de líderes locales, nacionales y regionales, visionarios, comprometidos, dispuestos a construir una nueva institucionalidad del agro fundamentada en organizaciones de aprendizaje, es uno de los principales desafíos de la región, para superar el déficit de institucionalidad, reducir la pobreza y restaurar el ambiente.

Relaciones colaborativas y alianzas

No es posible para una entidad, más allá de sus dimensiones, contar con todos los recursos necesarios para lograr impactos significativos en la reducción de la pobreza y la restauración ambiental. Las relaciones de colaboración y las alianzas son una necesidad importergable si se quiere avanzar en la ruta del desarrollo sostenible de la agricultura y sus espacios rurales.

La corresponsabilidad de los diferentes actores económicos, políticos y sociales, locales, nacionales, regionales y extraregionales, es determinante para lograr impactos significativos. Las alianzas que desarrollan lógicas sistémicas, viabilizan los aspectos que, de manera individual, cualquiera de los actores de la agricultura no tiene capacidad de alcanzar.

Escalonamiento de experiencias exitosas

En los intentos por hacer frente al desafío de reducción de la pobreza y la restauración ambiental, el tema de escalonamiento de experiencias exitosas o la extensión de los beneficios de las mismas hacia otros territorios o personas, es un tema que ha cobrado relevancia en la región.

Centroamérica dispone de un conjunto de experiencias exitosas que ilustran en territorios específicos y en el ámbito nacional, formas innovadoras (institucionales, políticas, metodológicas y tecnológicas), y efectivas de reducción de la pobreza y la restauración ambiental. La documentación, sistematización, difusión y escalonamiento de experiencias exitosas, para extender los beneficios de las mismas, es un tema que merece especial atención.

3. Las actividades del IICA en DRS con enfoque territorial

En los últimos siete años, una parte importante de la acción del IICA en Centroamérica, se concentró en la problemática de desarrollo en las regiones de laderas. Mediante un convenio suscrito con la Embajada Real de los Países Bajos, el IICA ejecutó durante el período 1995-1998 y 1998-2002, el Proyecto Regional Desarrollo Institucional para la Producción Agrícola Sostenible en las Laderas de América Central, con intervenciones en Honduras y El Salvador.

Las laderas ocupan una porción significativa del espacio nacional en los países de Centroamérica. Una proporción elevada de la población nacional se ubica en estas áreas, y, aunque frecuentemente desfavorecida, su papel económico

es importante, tanto a nivel de agricultura, ganadería y forestería, como en la protección de servicios ecológicos esenciales para el resto de la economía nacional. Además, el aporte de las laderas aumentará en el futuro con el esperado incremento en demanda de agua, productos y servicios, generados por el crecimiento poblacional, urbano e industrial de las próximas décadas.

La experiencia del Proyecto IICA-Holanda/LADERAS, sugiere que los enfoques participativos, territoriales y multisectoriales que acercan a grupos históricamente excluidos de las decisiones que afectan las variables económicas, sociales y el manejo de los recursos naturales (asociaciones comunales, organizaciones de mujeres, minorías étnicas, campesinos, juventudes, educadores, comerciantes, empresarios, líderes religiosos), se constituyen en la vía más segura aunque no menos compleja, para unir voluntades, intereses y recursos que generen el amplio espectro de soluciones requeridas para mejorar la gestión de los recursos naturales y reducir la pobreza.

El Proyecto IICA-Holanda/LADERAS, dispone de experiencia relevante y conocimientos prácticos (conceptuales, tecnológicos, metodológicos e institucionales) que pueden ser utilizados para aumentar la incidencia y el efecto multiplicador de las “buenas prácticas” desarrolladas por el proyecto. Esta experiencia es particularmente sólida en los siguientes aspectos: metodología de intervención para facilitar procesos de cambio; programa de formación-acción de líderes; sistemas locales de innovación protagonizados por la gente; y, mecanismos institucionales de coordinación, cooperación y consulta en el ámbito local y nacional.

4. El Proyecto Regional Desarrollo Institucional para la Producción Agrícola Sostenible en las Laderas de Centroamérica, IICA-Holanda/LADERAS, 1995-98 y 1998-2002.

4.1 Problema específico

En Centroamérica, la magnitud, complejidad y urgencia de los problemas rurales (pobreza, deforestación y erosión), amenaza los medios de vida de cientos de miles de familias rurales, y está causando disminución en las fuentes de energía hidroeléctrica y agua, inundaciones, destrucción de recursos forestales y pérdidas de biodiversidad biológica.

La magnitud y complejidad de estos problemas sobrepasaron, desde hace mucho, la capacidad de los gobiernos para solucionarlos, particularmente cuando intentan hacerlo a través de esquemas convencionales de dependencia estatal. La ineficiencia de estos esquemas y la insuficiencia de recursos para financiarlos son cada día más evidentes. La falta de capacidad institucional en el sector agropecuario para enfrentar el reto del desarrollo rural sostenible se enmarca dentro de un problema más general de la necesidad de adecuar las formas de intervención estatal y de la sociedad civil al nuevo contexto regional. Este nuevo contexto está caracterizado por economías más abiertas y urbanas, con menos presencia estatal directa (producción, mercadeo, investigación y

transferencia tecnológica), y en general instituciones públicas más débiles, y por el fortalecimiento tanto de las organizaciones sin fines de lucro de la sociedad civil como del sector privado comercial.

Esta realidad exige ensayar nuevos enfoques, estrategias, métodos y acciones que ayuden a las familias rurales a ser más auto-dependientes en la solución de los problemas que les afectan. Se requieren esfuerzos en diferentes niveles, la corresponsabilidad de múltiples actores en los ámbitos local, nacional, regional e internacional, nuevas políticas agrícolas y ambientales, esfuerzos de innovación tecnológica y la participación comunitaria. Se trata de facilitar la creación, desarrollo y funcionamiento de una nueva institucionalidad, pública y privada, capaz de revertir los procesos de deforestación y erosión y reducir la pobreza, en el menor plazo posible.

El proyecto contribuyó a mejorar la capacidad de los diversos actores en el ámbito local, nacional y regional, involucrados en el desarrollo rural, para formular políticas, establecer relaciones colaborativas, marcos institucionales de trabajo más participativos, mecanismos organizacionales y tecnologías coherentes con el desarrollo sostenible. El proyecto facilitó un acercamiento integrado que combinó intervenciones en los ámbitos local, nacional y regional, e incluyó la participación de una amplia variedad de actores institucionales.

4.2 *Objetivos y Metas del Proyecto*

El Propósito y Objetivo

El Propósito del proyecto consistió en mejorar la seguridad de los medios de vida de los pobladores rurales, al mismo tiempo que se asegura la sostenibilidad de los recursos naturales y se satisfacen las necesidades de los usuarios de las vertientes de agua, proveniente de las laderas.

En cuanto a su objetivo el proyecto facilitó la creación y funcionamiento de un sistema permanente de innovación, protagonizado por los habitantes y sus organizaciones, que promueven el uso sostenible de la tierra en las laderas centroamericanas.

Beneficiarios

Los beneficiarios inmediatos fueron las instituciones nacionales e internacionales, públicas y privadas, relacionadas con el desarrollo rural sostenible, y a mediano plazo un público más amplio, a través de la divulgación de los resultados de sistematización de experiencias y “buenas prácticas” sobre desarrollo rural sostenible.

Directamente se beneficiaron los agricultores, los pobladores del medio rural y los usuarios de los servicios ambientales provenientes de las laderas, en los nueve sitios de intervención del proyecto. A través del mejor uso de los recursos naturales con sistemas y prácticas agrícolas sostenibles, los primeros

mejoraron sus condiciones de vida sin más degradación de la tierra; mientras que el último accederá al agua y a la energía a costos más bajos y dispondrá de agua con calidad para consumo. Indirectamente y en el largo plazo, estos beneficios podrán ser extendidos a través de múltiples mecanismos a otros territorios de la región.

El proyecto se propuso alcanzar tres resultados principales: 1) a nivel institucional y humano; 2) en el ámbito de los procesos concretos de innovación productiva y ambiental; y, 3) en cuanto a las innovaciones metodológicas que aporta la experiencia.

Proyecto Regional Desarrollo Institucional para la Producción Agrícola Sostenible en las Laderas de América Central



PROPOSITO

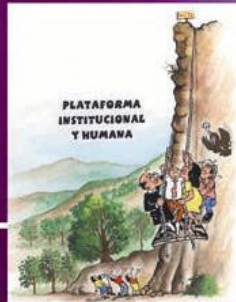
Mejorar la seguridad de los medios de vida de los agricultores y sus familias de las laderas centroamericanas, mientras se asegura la sostenibilidad de los recursos naturales y se satisfacen las necesidades de los usuarios de las vertientes de agua, proveniente de las laderas.

OBJETIVO

Facilitar la creación y funcionamiento de un sistema permanente de innovación, protagonizado por los habitantes y sus organizaciones, que promueven el uso sostenible de la tierra en las laderas centroamericanas.

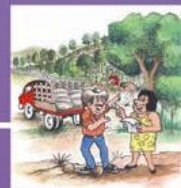
Resultado I:

Plataforma Institucional y humana, facilita innovaciones que promueven el desarrollo sostenible



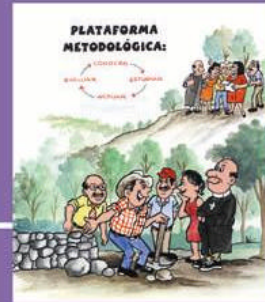
Resultado II:

Plataforma de innovación para aumentar productividad y conservar los Recursos Naturales, funcionando bajo nuevas modalidades de trabajo.



Resultado III:

Nueva Plataforma metodológica evaluada en condiciones concretas y disponible para promover desarrollo sostenible en laderas.



Resultados Esperados

El Resultado 1: Plataforma Institucional-Humana, se refiere a la creación de una plataforma institucional y humana, como condición necesaria para impulsar y sostener procesos de innovación productiva y ambiental, que se logrará a través de la formación de líderes, el fortalecimiento institucional y la promoción

de relaciones interinstitucionales colaborativas en el ámbito local, nacional e internacional.

El Resultado 2: Plataforma de Innovación Productiva y Ambiental, se propuso facilitar la creación y consolidación de plataformas de innovación en el ámbito local o sistemas locales de innovación, que impulsen aumentos de productividad y mejoras en el manejo de los recursos naturales.

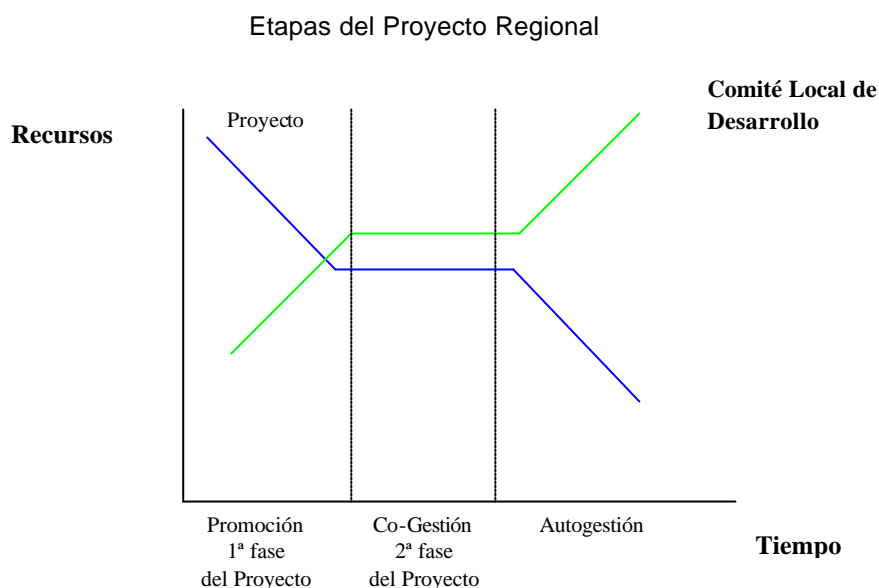
El Resultado 3: Plataforma metodológica, se refiere al aporte metodológico del proyecto. Las estrategias y metodologías aplicadas por el Proyecto fueron sistematizadas, generándose un material didáctico y metodológico que es utilizado por los participantes como recurso para la reflexión y el análisis. El mismo material fue puesto a disposición de otras instancias y organizaciones en la región centroamericana. En ese resultado, además de los aspectos conceptuales y metodológicos, se incluye la construcción de una visión moderna de las laderas, que enfatiza su potencial basado en la movilización de los recursos institucionales y humanos disponibles en el ámbito local.

Los tres resultados principales representan las tres condiciones necesarias para lograr el objetivo del proyecto, que comprende el desarrollo de marcos institucionales, mecanismos organizativos, recursos humanos capacitados y políticas que promuevan el uso sostenible de la tierra en las laderas centroamericanas.

4.3 Etapas del Proyecto

Tres etapas claramente diferenciadas se distinguen en el Proyecto, la etapa de promoción (1995-98), guiada por la idea central de construir consensos mínimos entre actores clave, sobre las principales causas de la erosión, la deforestación y las acciones colectivas apropiadas para superar este problema. Esta etapa contribuyó a mejorar la capacidad institucional (local y nacional) de respuesta frente a los desequilibrios sociales, ambientales y económicos.

La segunda etapa (1998-2002), definió como objetivo “Facilitar la creación y funcionamiento de un sistema permanente de innovación, protagonizado por los habitantes y sus organizaciones, que promueven el uso sostenible de la tierra en las laderas centroamericanas”. En esta etapa los socios del proyecto actuaron en un modelo de co-gestión, para evolucionar posteriormente hacia la etapa de auto-gestión (Ver Figura). La etapa de co-gestión se caracterizó por un proceso en el que las partes (proyecto y actores locales y nacionales organizados), acordaron construir una sociedad de aprendizaje, de objetivos compartidos, de riesgos compartidos, una alianza fundada en la confianza y el entendimiento mutuo, que actuó como fuerza propulsora de la cooperación. Este proceso se operacionalizó mediante acuerdos y convenios explícitos, suscritos por representantes de cada una de las partes, en los que se definen los términos de referencia de la acción colaborativa, particularmente los deberes y obligaciones de las partes.



4.4 Principales resultados del Proyecto

En este apartado se analiza y valoran los principales resultados del proyecto, en cuanto a los logros alcanzados en términos de sus resultados y procesos.

El éxito de un proyecto, por lo general, se ha valorado en términos de sus resultados e impactos, mas no de sus procesos. En este caso el éxito se consideró en términos de resultados y de los indicadores que están ligados a los procesos, especialmente cuando se está frente a una propuesta de innovación social que parte de un proceso de formación integral de líderes locales de carácter estratégico, y que desencadena una serie de cambios en la vida de los participantes en el proyecto, en cuanto a conocimientos, habilidades y destrezas, pero también en cuanto a actitudes y valores. Son cambios en las personas que impactan en su vida cotidiana y en sus organizaciones.

El Proyecto IICA-Holanda/LADERAS, como un proyecto de procesos, por su propia naturaleza tiene una función social. Asume un papel de acompañamiento y facilitación para el desarrollo, dejando claro que los actores son los pobladores y sus organizaciones.

4.4.1 Construcción de una Plataforma Institucional y Humana

Una dimensión implícita en el proyecto es la importancia del elemento “local” en la problemática. La variabilidad de condiciones de laderas por una parte, la reducción de recursos estatales del otro, implican necesariamente un protagonismo activo de los actores locales, y la necesidad cada vez mayor de transferir responsabilidades al ámbito local. Dado este contexto actual, la acción del proyecto facilitó la creación y desarrollo de una plataforma institucional y humana como condición necesaria para el establecimiento de un ambiente favorable para la acción local.

El Proyecto no sólo cuestiona la forma tradicional de intervención externa en las comunidades y la concepción limitada de actividades de capacitación cortoplacistas, sino que propone un nuevo modelo de institucionalidad basada en un conjunto de relaciones democráticas, de tolerancia, de respeto, de discusión y negociación, que transita desde el esquema convencional de dependencia estatal, hacia un modelo que apoya a las familias rurales para ser más auto-dependientes en la solución de los problemas que les afectan.

La capacitación y formación es una actividad común a todos los proyectos, lo que hace la diferencia en el caso estudiado es que se trata de apoyar un proceso social controlado por los propios actores; la misión del proyecto se focalizó en fortalecer la capacidad de los socios para que desarrollaran sus propios procesos. La pregunta clásica, ¿Qué pasará una vez concluido el proyecto? ¿Qué será de los facilitador@s? ¿Qué cambió realmente?, tiene una respuesta contundente, **¡Ellos cambiaron!**. El equipo del proyecto cambió, el cambio llegó lentamente a todos. El proyecto dejó como saldo el desarrollo de nuevas capacidades en quienes formaron parte del mismo, ello abona a la sostenibilidad en la medida en que los participantes están entrando por sí mismos a través de las puertas abiertas por el proyecto.

Estas capacidades se manifiestan en la renovación del liderazgo, en el proceso participativo de planeación, en la elaboración de propuestas, en la capacidad de negociar, gestionar, de dialogar, de presionar, de analizar y entender, de evaluar y corregir, de ser crítico ante la experiencia. Con estas capacidades desarrolladas, el proyecto finalizó pero el proceso no se detiene, ahí está la clave del éxito. El testimonio de los facilitador@s (Testimonio de 92 Facilitador@s de Honduras y El Salvador) registra las expresiones de la gente ¡Ah, ahora sí puedo!. Eso quiere decir que el proyecto logró un saldo de capacidades positivas. Al final de cuentas, el desarrollo no es un simple cuadro estadístico (indicadores de escolaridad, pobreza), es ante todo, un fenómeno anímico que se percibe y respira en el aire, es una conjunción de voluntades que crea una atmósfera con fuerzas propulsoras que desatan la creatividad, generan mística, compromiso, dirección y significado a la vida misma, que trasciende lo cotidiano. Esa es la atmósfera que se respira en el ambiente de los comité locales de desarrollo sostenible y en los facilitadores, hombres y mujeres, apoyados por el proyecto.

Un liderazgo local renovado

Un total de 220 personas (45% mujeres), líderes locales de nueve municipios de Honduras y El Salvador, después de participar durante tres años y completar los requisitos del Programa de Formación-Acción, se graduaron como Facilitadores del Desarrollo Local Sostenible. El desarrollo de una nueva generación de líderes locales y nacionales, visionarios, comprometidos, dispuestos a construir una nueva institucionalidad del agro fundamentada en organizaciones y sociedades de aprendizaje es uno de los principales impactos del proyecto. Un nuevo liderazgo, compartido, participativo, con vocación de servicio, capaz de estimular relaciones colaborativas, capaz de renovación

permanente, son algunos de los atributos que se pueden observar en la práctica de las organizaciones y las personas estudiadas.

La etapa de transferencia del proyecto, y con ello la sostenibilidad de sus beneficios, fue fundado en el principio “entrar saliendo” o “pisa y corre”, adoptado por el proyecto desde el inicio mismo de su intervención. De esta forma, los actores, protagonistas o participantes del proceso y sus instituciones, experimentaron un proceso paulatino de apropiación, internalizándolo mediante sus propios mecanismos y procesos de planificación, toma de decisiones conjuntas y participativas. Además del principio entrar saliendo, el proyecto tuvo la capacidad de colocarse en la óptica de las personas con las que trabajó, en esa medida le dio sentido y capacidad de sostenibilidad a las acciones desarrolladas.

Incidencia en las decisiones locales y nacionales

Las acciones de desarrollo usualmente insisten en la importancia de la organización, pero generalmente la conciben como una estructura más que como un espacio. Se dice organización e inmediatamente se piensa en un organigrama, en el marco legal, en la elección de los directivos y en las funciones de las comisiones respectivas. Esa visión mecánica y formalista de las organizaciones, fue superada por el proyecto, concentrando la atención en responder a la pregunta ¿Cuáles son las dinámicas de identidad y de necesidad que movilizan a la población? En otras palabras, la población se organizó, construyó un espacio de articulación (los comités locales), de diálogo conjunto, porque tenían cierta necesidad; y si ese espacio les permite enfrentarla con un aceptable costo de transacción, como efectivamente ocurrió, les es útil, entonces van continuar en la organización.

El comité local de desarrollo sostenible, como espacio de integración y más propiamente de articulación en el sentido del proceso de interacción y construcción conjunta de relaciones y dinámicas entre todos los sujetos e instancias (locales, nacionales) involucradas en el proceso de desarrollo sostenible, es reconocido por su capacidad de incidencia en las decisiones locales e influye en movilizar opinión nacional a través de una variedad de medios y mecanismos. Los líderes formados en este proceso se han movilitado políticamente llenando espacios de elección popular (varios alcaldes y regidores de los gobiernos locales fueron formados por el proyecto); este hecho facilita la interacción positiva entre el gobierno municipal y el comité local. Incluso en uno de los casos estudiados, el comité local fue designado por el alcalde como su Consejo de Desarrollo Municipal de acuerdo a lo que establece la legislación municipal correspondiente.

El sistema institucional construido (abierto, pluralista, participativo) gracias al proceso de formación y renovación del liderazgo y sus estilos, favoreció un esquema de intervención menos demandante de la oferta municipal para favorecer modalidades más auto-dependientes de las soluciones a sus propios problemas. La capacidad propositiva de cada comité local, el reconocimiento y

legitimidad alcanzada en el ámbito local, trascendió al ámbito nacional e incluso en algunos casos hasta la región, y los hizo visibles, facultándolos como una voz autorizada y relevante del territorio. Distintas evidencias testimonian este reconocimiento: invitaciones a compartir sus experiencias en foros nacionales e internacionales; diversos organismos nacionales e internacionales interesados en sumarse a este esfuerzo aportando recursos complementarios (CIAT, IPCA, CIID, ICCO); centros de atención y observatorio rural de experiencias consideradas “buenas prácticas” de desarrollo rural sostenible; lideraron procesos de alianza entre municipios con enfoque micro-regional (En El Salvador: CDS Jocoro se une con municipios Soledad y Divisadero; CDS Nueva Concepción se une con municipio Agua Caliente; en Honduras, el Comité Local CLODEST Yorito coordina instancia regional (cinco municipios) del Programa Nacional de Desarrollo Rural Sostenible (PRONADERS).

Corresponsabilidad en la sostenibilidad de los Comités Locales

Las autoridades municipales, la membresía (personas naturales e institucionales) de los comités locales y organismos nacionales e internacionales de cooperación, con base en la experiencia desarrollada por estos comités y particularmente por los éxitos visibles y reconocidos en temas relevantes para la zona, decidieron darle soporte institucional al comité local como su mecanismo de coordinación, cooperación y consulta. En tres de los comités locales (Yorito, Sulaco en Honduras y Jocoro en El Salvador), los gobiernos locales, mediante ordenanzas municipales, otorgaron instalaciones físicas en calidad de comodato, para instalar la sede del comité en cada municipio. En el Comité Local Nueva Concepción de El Salvador, las instalaciones físicas fueron concedidas por el Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria (CENTA).

En Yorito, Honduras, la alcaldía municipal donó un terreno de una hectárea al comité local, para instalar el centro de capacitación que será financiado con recursos de inversión pública (\$ 400 mil dólares), para atender las necesidades de cinco municipios circunvecinos. La instalación física de los Comités Locales es en la actualidad un sitio de referencia obligado para los asuntos relacionados con el desarrollo rural sostenible, además de ofrecer condiciones funcionales para reuniones, manejo de información y otras.

El comité local como mecanismo de articulación e interacción entre los diversos actores del municipio, ha logrado la visibilidad suficiente como para captar la atención y el interés de organismos de cooperación, nacionales e internacionales, quienes apoyan distintas iniciativas de los comités locales (red de organizaciones, agro-empresas, experimentación campesina, fondos para crédito, sistemas artesanales de producción de semillas, estudios, otros), e incluso aportan recursos para financiar asistencia técnica. El Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria (CENTA), de El Salvador, proporcionó un profesional agropecuario para cada uno de los comités locales de ese país; en Honduras, el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), aportó

recursos para financiar tres profesionales en el comité local de Yorito (asesor técnico, centro de documentación y apoyo logístico).

Fortalecimiento y aporte del sector educativo

La escuela rural es prácticamente la única institución pública de carácter permanente que está presente en la mayoría de las comunidades rurales. Para muchos habitantes rurales el paso por la referida escuela es una de las más importantes oportunidades de sus vidas para adquirir las competencias (habilidades, destrezas y aptitudes), que exige el mundo contemporáneo. Después de constatar que el enorme potencial de esta institución no ha sido adecuadamente aprovechado, el equipo técnico del proyecto se preguntó ¿Cómo la educación rural podría ofrecer una contribución más efectiva al desarrollo rural? Distintos mecanismos fueron definidos de común acuerdo con representantes del sector educativo, entre ellos, la participación de los educadores en el Programa de Formación-Acción y en los Comités Locales de Desarrollo Sostenible, con el propósito de sacar el máximo provecho de esa gran oportunidad y llevarla a la práctica de inmediato.

Un total de 42 educadores, 60% mujeres, de los nueve municipios de Honduras y El Salvador, que representan el 21% de los maestros presentes en esos territorios, completaron el programa de formación-acción y participaron activamente en las acciones de desarrollo local promovidas por el proyecto. Esta masa crítica de educadores facilitó un dinámico proceso de renovación de la educación rural que contribuyó a ruralizar sus planes de estudio, es decir, ser rurales en los contenidos, en los métodos, en las actitudes, comportamientos y valores, logrando una educación rural más útil, más objetiva y más realista, generando voluntades y capacidades locales de auto-desarrollo individual, familiar y comunitario.

La incorporación del sector educativo generó un efecto sinérgico y multiplicador que contribuyó a transformar las escuelas rurales en entidades con contenidos más útiles, que las familias rurales pueden aplicar en la solución de sus problemas cotidianos, y con métodos participativos e interactivos que desarrollan las potencialidades latentes de los estudiantes y les ayudan a transformarse en eficientes protagonistas del agronegocio y del desarrollo rural sostenible. Al mismo tiempo, las “buenas prácticas” desarrolladas por este pequeño grupo de educadores, fueron reconocidas y están siendo reproducidas por las autoridades institucionales en diferentes ámbitos, logrando con ello aumentar la incidencia y el efecto multiplicador de este proceso. En la actualidad más de cuatro mil escolares se han beneficiado del renovado sistema de gestión de la enseñanza fundado en prácticas vivenciales, métodos participativos y reflexivos (aprender-hacer-aprender), técnicas de aprendizaje acelerado, visualización de ideas, entre otros. La extensión de la escuela al mundo rural y la incorporación del mundo rural a la escuela, mediante la interacción entre los actores clave en este proceso, desató energías que estimulan sistemas permanentes y auto-dependientes de renovación.

Presencia e incidencia nacional

La consolidación institucional alcanzada por los mecanismos nacionales de concertación, cooperación y consulta, apoyados por el proyecto, como la Coordinadora Agro-ecológica de El Salvador (COAGRES) y la Coordinadora Nacional de Agricultura Sostenible en Laderas (CONASEL), de Honduras, aumentó la presencia e incidencia de estas instancias en la reflexión y debate nacional, como espacio legítimo de diálogo entre organizaciones representativas de la sociedad civil organizada y los gobiernos nacionales.

El caso más destacado de esta experiencia es la CONASEL de Honduras, entre otras razones: por ser una instancia con reconocida capacidad de convocatoria nacional; con una membresía de 57 organizaciones (públicas y privadas); que durante siete años consecutivos ha mantenido abierto un foro nacional anual con temas relevantes y de actualidad, con la participación aproximada de 200 personas por foro; logró establecer una relación armoniosa y complementaria con el Programa Nacional de Desarrollo Rural Sostenible (PRONADERS), quien oficialmente reconoció a CONASEL como el espacio nacional de concertación, reflexión y acción sobre desarrollo rural sostenible en Honduras.

Otro de los ámbitos de intervención del proyecto fue el apoyo brindado al Programa Salvadoreño de Investigación sobre Medio Ambiente y Desarrollo (PRISMA), instancia con presencia nacional y regional y referente obligado en los siguientes temas: agua, pago por servicios ambientales, restauración ambiental y reducción de la pobreza. Esta entidad es un espacio permanente que promueve la reflexión y análisis de los temas mencionados, alimentando el debate, la reflexión y mejorando la calidad de los mismos con los resultados de las investigaciones realizadas.

4.4.2 Creación de una Plataforma de Innovación

El proyecto facilitó la creación y funcionamiento de un movimiento de innovadores protagonizado por la gente, en el marco de los comités locales, mediante el cual lograron avances significativos en cuanto a la promoción y desarrollo de prácticas innovadoras que al mismo tiempo que mejoraron la productividad de los sistemas de producción y de las cadenas técnico comerciales, conservaron y en algunos casos mejoraron los recursos naturales y el medio ambiente.

El movimiento de innovadores y sus respectivas comisiones creadas en el marco de los comités locales de Honduras y El Salvador, lograron protagonismo, permanencia, una importante vida organizacional autónoma e incidencia en los procesos de gestión participativa de los recursos naturales. La experimentación campesina, la cooperación horizontal, el intercambio y la difusión de “buenas prácticas”, fueron entre otros los recursos metodológicos empleados por el movimiento de innovadores.

El aprovechamiento de agua para fines domésticos y uso agropecuario mediante la difusión de aerobombas de mecate; la promoción de tecnologías más eficientes para la regeneración de la fertilidad (abonos verdes y plantas de cobertura con diversas especies y formas de aplicación, cultivo en callejones con especies perennes de abundante generación de biomasa y baja competencia con los cultivos, barbechos con mezcla de especies que permitan la rápida regeneración biológica de los suelos); sistemas diversificados con interacción positiva entre sus componentes; la protección de cuencas; ordenanzas municipales para la protección de los recursos; sistemas locales de provisión de semillas mejoradas; intervenciones para agregar valor, retener el excedente y aumentar la economía de escala, fueron los temas que ocuparon la atención del movimiento de innovadores con resultados importantes en términos del aumento de la productividad y la conservación de los recursos.

El carácter de movimiento más que de programa, acciones o conjunto de técnicas, puso el énfasis en los actores y en el protagonismo de los mismos, enfoque y práctica cotidiana que asegura la sostenibilidad y extensión del esfuerzo desarrollado más allá de la vida del proyecto que impulsó tal proceso.

La operación del fondo de proyectos económicos y ambientales, hizo una contribución relevante al desarrollo del movimiento de innovadores. El fondo concebido y utilizado para promover iniciativas innovadoras que ilustraron en pequeña escala soluciones a problemas relevantes del municipio, operado dentro de un esquema de fondo competitivo, fue un soporte clave para este proceso. El uso de aerobombas de mecate para mejorar la eficiencia en el manejo del agua para uso doméstico y con fines agropecuarios; empleo de diversas técnicas para reducir la contaminación de granjas porcinas mediante el empleo de biodigestores o pilas de deshidratación de excretas sólidas y líquidas; sistemas locales de producción, provisión y distribución de agua para consumo humano; producción empresarial de abonos orgánicos; sistemas locales de provisión de semillas mejoradas; sistemas agroempresariales e industriales; son entre otros, algunas de las iniciativas promovidas por el referido fondo.

4.4.3 Construcción de una Plataforma Metodológica

El proyecto se convirtió en una referencia obligada en cuanto a metodologías de intervención que enfatizan los procesos participativos, la innovación social, auditoría de procesos, y nuevas modalidades de cooperación técnica para el desarrollo de activos sociales y de un nuevo liderazgo e institucionalidad renovada, que potencia el talento individual y colectivo, desencadena la capacidad creativa individual y colectiva, y genera autoestima y valores solidarios.

El aporte del proyecto ha sido relevante no sólo en cuanto a la sistematización de la experiencia desarrollada, sino que hace contribuciones a la teoría general sobre procesos de transformación organizacional y humana para la innovación y el desarrollo rural sostenible.

El equipo de facilitadores formados por el proyecto, registra una importante demanda de organismos y proyectos, para brindar cooperación técnica en áreas de su competencia: facilitar procesos participativos, sistemas de innovación, formación, experimentación campesina y tecnología que se corresponde con los objetivos del desarrollo sostenible.

Incidencia metodológica

El formidable esfuerzo de sistematización realizado por el proyecto, la publicación y difusión de sus principales productos utilizando diversos medios (libros, discos compactos, video, internet, conferencias) facilitó el acceso de usuarios interesados a los productos generados por el proyecto.

El Programa de Apoyo a los Pequeños y Medianos Productores de Olancho (PROLANCHO) y el Proyecto de Desarrollo Rural del Sur Occidente (PROSOC), en Honduras, contrataron el apoyo del proyecto Laderas para reforzar su propia capacidad, mejorando con ello la efectividad de sus inversiones y aumentando la incidencia y el efecto multiplicador del proyecto.

5. Lecciones del Proyecto

5.1 Desarrollo de capacidades humanas

La evidencia empírica demuestra que el crecimiento agrícola, es esencial pero insuficiente para reducir la pobreza y la restauración ambiental. Estos procesos requieren además enfoque en personas, no sólo en la finca y la producción agrícola. La estrategia propuesta explora caminos alternativos para aumentar el poder de actores clave en los procesos de desarrollo rural sostenible, mediante: construir capacidades humanas e institucionales; información; procesos y herramientas; sistematización de experiencias; documentación; e intercambio entre un amplio rango de actores (públicos, privados, local e internacional), que tienen o deberían tener influencia sobre decisiones políticas y prácticas que afectan las variables económicas, sociales, ambientales e institucionales del desarrollo sostenible de la agricultura y sus espacios rurales.

La gestión del talento individual y su tránsito hacia la construcción del talento colectivo se traduce no sólo en acciones colectivas y territoriales que manifiestan el conocimiento adquirido, sino que se expresan en un eficiente y efectivo desempeño de la institucionalidad local.

5.2 Construir la voz territorial

Una dimensión implícita en el Proyecto es la importancia del elemento "local" en la problemática; la variabilidad de condiciones biofísicas, económicas y sociales de los territorios por una parte; la reducción de los recursos estatales del otro, implican necesariamente un protagonismo activo de los actores

locales, y la necesidad cada vez más grande de devolver responsabilidades al ámbito local. Dado este nuevo contexto, la experiencia evidencia la importancia de enfocarse más hacia el establecimiento de un ambiente favorable a la acción local, que al manejo directo (centralizado), de situaciones diversas.

El nivel local, municipal y comunitario constituye el núcleo de la organización de la sociedad, la interacción social en este espacio facilita la visión integral de la problemática, de las necesidades y las formas de articular las soluciones. En éste ámbito se ubican tanto las responsabilidades básicas para el desarrollo rural sostenible y la realización concreta de las acciones de desarrollo. En el proyecto la definición territorial no se circunscribe a la concepción de lo local, se fundamenta en este ámbito para trascenderlo y avanzar hacia ámbitos territoriales de mayor jerarquía (departamento, nación, región, el mundo). La iteración entre diferentes ámbitos territoriales resulta clave para avanzar en el proceso de desarrollo sostenible.

El funcionamiento y desarrollo de los comités locales como instancias con alta capacidad para gestionar su propio desarrollo, facilitó la construcción de la “**voz territorial**” con capacidad de ser el interlocutor válido y reconocido para incidir en las instancias públicas y privadas de grado territorial superior hasta llegar a las nacionales e incluso regionales. Los comités locales con su membresía multi-sectorial y multi-actores, lograron un abordaje integral de la problemática, de las necesidades y de las formas articuladas de solucionarlas. Mediante esta modalidad, las poblaciones rurales a través de los comités locales, interactuaron en forma directa con las instancias públicas, privadas e internacionales, ejerciendo mayor control social sobre la gestión de estas entidades.

5.3 Énfasis en procesos de innovación social

A pesar del título del Proyecto, este no es un proyecto de “laderas”, en el que predominarían las técnicas que incrementan la sostenibilidad de la agricultura de montaña. Uno de los aspectos originales de este proyecto es la ausencia del clásico enfoque sectorial que enfatiza en el sector agrícola. El proyecto reconoce que una de las principales causas del déficit de institucionalidad es precisamente el déficit de capital humano y capital social, por ello el énfasis del proyecto se concentra en el proceso de innovación social que se fundamenta en un proceso estratégico de formación integral de líderes locales que desencadena cambios en las habilidades, destrezas y actitudes de las personas, que impactan su vida cotidiana y la de las organizaciones a las que pertenecen. Esta contribución subraya el enfoque “político” del proyecto, en el sentido primario de la palabra, las organizaciones locales muestran un grado significativo de avance hacia la autogestión, que se fundamenta en la construcción de espacios locales y nacionales para el pleno ejercicio democrático, cuyo fundamento es el ejercicio ciudadano.

A diferencia de proyectos que promueven la producción, productividad, conservación del ambiente, crear organizaciones, enfatizar la atención a mujeres entre otros, el proyecto IICA-Holanda/LADERAS focalizó su

intervención en la superación del déficit de institucionalidad como condición indispensable para reducir la pobreza y la restauración ambiental. En la medida en que se construye una institucionalidad pluralista, democrática, sustentada en un vigoroso tejido social, que conduce y ejerce control sobre sus propios procesos, es posible actuar en forma cooperativa, con predominio del interés de la mayoría, mejorar el desempeño de la institucionalidad, avanzar en el proceso de desarrollo sostenible del territorio, alcanzar mayor capacidad de interlocución local y nacional y mejores niveles de competitividad social y económica del territorio. En suma, la esencia del proceso de innovación social se fundamenta en la posibilidad de generar procesos políticos que conduzcan a la construcción de las bases de una democracia participativa y directa.

5.4 Gerencia de audiencias

El enfoque gerencial aplicado por el proyecto reconoció la existencia de diferentes audiencias, cada una de ellas con sus propios intereses fueron atendidas en forma diferenciada por el proyecto. El equipo del proyecto hizo un importante esfuerzo *conectando personas e intereses* en un esquema interactivo de relaciones entre instituciones locales, nacionales y regionales que promueven el desarrollo sostenible de las regiones menos favorecidas de Centroamérica.

El desarrollo y aplicación de una metodología efectiva de gerencia de audiencias (proceso permanente de identificación, clasificación, priorización, definición de intereses, movilización de acciones y voluntades, seguimiento), permitió alcanzar resultados, en términos de cantidad y calidad, que sería imposible de lograr sólo con los recursos del proyecto. La estrategia de unir esfuerzos, compartir riesgos y beneficios institucionales, multiplicó la capacidad del proyecto escalando sus beneficios y con ello, aumentando la incidencia y efecto multiplicador de los mismos.

5.5 La sociedad de aprendizaje

El énfasis del proyecto en agregar valor y movilizar el principal activo del territorio, los líderes, mujeres y hombres pertenecientes a los diferentes sectores de la sociedad local, logró no sólo aumentar significativamente el talento individual y colectivo disponible en el territorio, sino asegurar la multiplicación de la experiencia. El aprendizaje fue concebido por el proyecto como un proceso social, acumulativo, en permanente construcción y transformación, que se reproduce y se mezcla unos con otros, generando un espacio compartido de saberes, una especie de área común de información y conocimientos, dinámico y progresivo.

El proyecto desarrolló tres grandes ámbitos de la realidad local: la construcción de una identidad personal y colectiva, la sociedad de aprendizaje; la movilización y tránsito del talento individual hacia el talento colectivo y

alrededor de la gestión local, y; la construcción de una nueva visión de poder, el poder para hacer y servir a la comunidad.

5.6 La Sistematización como proceso abierto y compartido

El Proyecto facilitó la documentación, sistematización y difusión de sus experiencias con el propósito de aprender del proceso, compartirlo y aumentar la incidencia y el efecto multiplicador de sus beneficios, mediante una modalidad abierta y compartida que atrajo la atención de entidades de prestigio nacional e internacional interesadas en estudiar el caso. Los estudios realizados (10) generaron beneficios en términos de las contribuciones al conocimiento y en cuanto a la legitimidad y reconocimiento por parte de terceros, en el ámbito local, nacional e internacional.

La sociedad de aprendizaje facilitada por el proyecto, fue ampliamente nutrida por los productos del proceso de observación-reflexión-acción, en distintos ámbitos de su quehacer. La observación continua de los procesos desarrollados, la reflexión sobre los mismos y la definición de acciones con base en estas valoraciones, fueron la práctica cotidiana en los distintos ámbitos de intervención del proyecto. Los participantes directos, los comité locales, el equipo técnico del proyecto, el comité asesor, y un importante número de prestigiosos organismos nacionales e internacionales, contribuyeron documentando, sistematizando y reflexionando sobre la experiencia desarrollada por el proyecto. Sobre este aspecto el informe de evaluación externa indicó "...llama la atención la amplia documentación existente sobre las experiencias y procesos del proyecto. Existe por lo tanto una base sólida para la difusión de los productos del proyecto".

5.7 Un proyecto de procesos

Un proyecto con limitaciones financieras, institucionales y físicas: una virtud. El personal técnico del proyecto asumió un papel de facilitador, participando y acompañando procesos locales y nacionales protagonizados por la gente. El proyecto fue diseñado con limitados recursos técnicos y financieros y con metas de una magnitud imposibles de alcanzar con los recursos programados, obligando al equipo técnico a desplegar estrategias de unir esfuerzos para multiplicar las capacidades y recursos, mediante las más variadas modalidades.

Esta limitación fue una virtud porque el proyecto concentró sus recursos en fortalecer la capacidad de los propios actores, romper los esquemas convencionales de dependencia externa y fundar la relación de colaboración en una modalidad que progresivamente desarrolló competencias (habilidades, destrezas y actitudes) para auto-depender de sus propias soluciones a los problemas que les afectan. En este sentido, el proyecto enfatizó en los resultados tanto como en los procesos que se llevan a cabo para generar dichos resultados. Las evidencias sugieren que cuando la gente sabe que su

punto de vista fue tomado en cuenta, son más creativas, están más dispuestas a confiar y cooperar libremente.

5.8 Acción simultánea en el ámbito local, nacional e internacional

Las decisiones que afectan los medios de vida de los pobladores rurales y la gestión de los recursos naturales, se realizan en diferentes ámbitos, desde las fincas, la sociedad local, a las instituciones nacionales y más allá. Se requieren estrategias, políticas y acciones en diferentes ámbitos (local, nacional, regional, internacional), para frenar el círculo de degradación y empobrecimiento y revertirlo con inversiones que mejoren la base de recursos naturales y el bienestar de la población rural. La comprensión del proceso global y de su impacto en el ámbito local y nacional, es una condición necesaria para corregir el rumbo y avanzar hacia el logro de las metas del desarrollo rural sostenible.

En esta perspectiva el proyecto regional, en su papel de facilitador de estos procesos, fue un importante mecanismo de apoyo que contribuyó a mejorar el desempeño de la institucionalidad pública y privada, en los ámbitos local, nacional y regional, para que los pobladores del medio rural y sus organizaciones, asumieran un papel protagónico en estos procesos, mejoren sus medios de vida y contribuyan al desarrollo nacional.

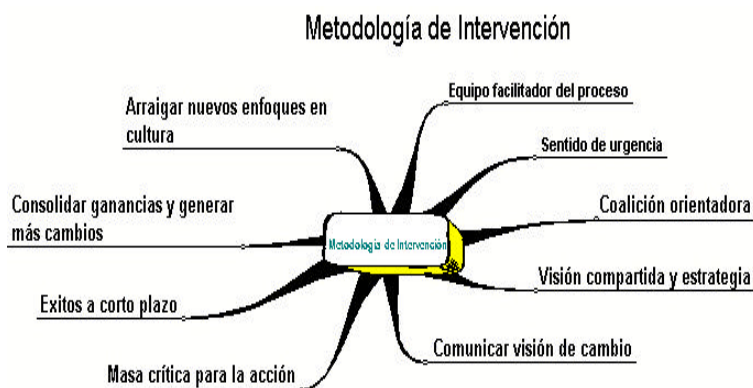
5.9 Metodología de intervención

El punto de partida del Proyecto IICA-Holanda/LADERAS fue reconocer que sólo fuerzas poderosas tienen la capacidad de impulsar procesos de cambio de la complejidad, magnitud y en las direcciones propuestas: reducción de la pobreza y restauración ambiental, aumentar la productividad, aprovechar o generar nuevas oportunidades. Lo importante de esta posición es que no subestima las dificultades para lograr procesos exitosos de cambio.

Uno de los aspectos clave para facilitar procesos de cambio, es la metodología general o etapas del proceso de intervención. El Proyecto IICA-Holanda/LADERAS definió desde su inicio y en términos generales sus diferentes etapas de intervención, pero fue la sistematización de la experiencia realizada lo que permitió precisar los diferentes momentos clave en la vida del proyecto. Una de las lecciones que se derivan de esta experiencia es la necesidad de realizar las intervenciones en el marco de un horizonte de tiempo determinado y con una serie y secuencia de etapas claramente diferenciadas, con actividades que correspondan a cada una de las etapas del proceso.

El Proyecto desarrolló un conjunto de nueve etapas (Ver Figura) interconectadas, organizadas como proceso, en forma secuencial y articuladas como un sistema interdependiente, para desencadenar procesos de transformación organizacional y humana, generar sistemas permanentes de innovación (tecnológica, metodológica e institucional), protagonizados por los

pobladores del medio rural y sus organizaciones, con el propósito de avanzar hacia los objetivos del desarrollo rural sostenible (Ver Anexo).



6. Algunas Limitantes del Proyecto

Se lograron importantes avances y logros durante la vida del proyecto, empero conviene destacar algunos de sus principales limitantes:

- La incorporación del enfoque territorial de Desarrollo Rural Sostenible, la concertación y la articulación inter-institucional alcanzó un importante espacio e impacto en el ámbito local. Empero, en el ámbito nacional y particularmente en las políticas públicas, todavía predomina un enfoque sectorial.
- Por la magnitud de los recursos invertidos, el proyecto no pudo incidir en todos los factores del desarrollo rural, incidió principalmente en el ámbito local y en los aspectos agropecuarios, innovación, educación, organización y recursos naturales. Hay factores que siguen dependiendo de enfoques sectoriales, decididos a nivel central, como es el caso de las políticas agrícolas y sociales entre otros.
- El proyecto sigue siendo aún objeto de prueba, debido a la relativa insuficiencia de los medios y recursos aplicados.
- La duración del proyecto no es suficiente para visualizar procesos consolidados de transformación institucional y humana. Los procesos sociales tienen sus propios procesos de maduración y no necesariamente coinciden con los términos definidos en proyectos de corta duración

ANEXO

Metodología de Intervención: etapas generales

El equipo facilitador del proceso. El equipo del proyecto es el primer eslabón de la cadena, transitar de un grupo de personas designadas para ejecutar un proyecto hacia el funcionamiento en equipo requiere de acciones intencionadas y dirigidas a tal propósito, más aún si se quieren lograr objetivos de la magnitud de los enunciados por el proyecto.

Sentido de urgencia. La primera etapa de la intervención evidenció la problemática y sus efectos (situación de crisis), logrando comprensión compartida de la misma e imprimiendo sensación de urgencia al proceso de cambio requerido para aprovechar o generar oportunidades de desarrollo.

El ejemplo de las quemas ilustra esta etapa: se visualiza el problema; se cuantifican los daños y los afectados (enfermedades respiratorias; muertes accidentales; pérdidas económicas; destrucción de recursos naturales); se logra comprensión compartida del problema e imprime sentido de urgencia y compromisos con el proceso de cambio requerido para superar esta situación.

Integrar equipo de conducción y coalición orientadora del cambio. El Proyecto reconoció que el cambio esencial resulta difícil de lograr, por lo que la necesidad de una fuerza poderosa para sustentar el proceso fue más que evidente. El proyecto facilitó la creación de una coalición conductora del cambio, integrada por actores clave, con la composición adecuada, que generen confianza y tengan objetivos compartidos.

El primer paso consistió en encontrar a los miembros adecuados, para ello se combinaron diversos criterios, entre ellos: credibilidad, liderazgo, experiencia y poder. En cuanto al tamaño de la coalición conductora o equipo de conducción, éste se relaciona a la magnitud del esfuerzo a emprender, el cambio con frecuencia se inició con 5 a 10 personas, el grupo creció y se multiplicó en dependencia de las transformaciones exitosas promovidas. La confianza fue una de las condiciones esenciales para generar equipos de trabajo altamente efectivos. Confianza y trabajo en equipo en función de objetivos compartidos fueron la clave en esta etapa.

La formación de facilitadores (mujeres, hombres, juventudes, agricultores, educadores, gremios, autoridades, líderes religiosos, otros), fue la actividad estratégica para conformar y consolidar la coalición conductora del cambio. El proceso participativo de identificación y selección de candidatos, y el sentido de coalición entendida como alianza entre diferentes sectores de la sociedad local, fue de primordial importancia y contribuyó en forma significativa al éxito alcanzado.

El equipo del proyecto fue el núcleo básico para promover las coaliciones conductoras los procesos de cambio impulsados. La formación del equipo

como facilitador de procesos participativos orientados a mejorar la capacidad de innovación y el desempeño de la institucionalidad vinculada al desarrollo rural sostenible, fue el ingrediente esencial en este proceso.

Visión compartida y estrategia. Esta etapa proporcionó unicidad a la coalición o equipo de conducción, la visión compartida proporcionó una imagen dinámica del futuro que se quiere construir, esclareció la dirección general del cambio, simplificó y ubicó las actividades y contribuyó a coordinar los esfuerzos de todos los actores. La coalición conductora con el apoyo del proyecto, lograron construir una visión compartida con atributos esenciales: imaginable, deseable, factible, dinámica y fácil de comunicar.

La definición de la estrategia consistió en identificar las grandes avenidas o trayectorias estratégicas a través de las cuales se avanza hacia el logro de la visión. El taller y ejercicio de Pensamiento, Acción y Aprendizaje Estratégico apoyado por el proyecto, fue el ingrediente esencial en esta etapa.

Comunicar la visión de cambio. Es importante destacar que el equipo que facilitó el proceso de cambio, además de disponer de un marco mental común sobre la dirección del proceso de cambio, logró una comunicación efectiva de la visión, presentándola en forma sencilla, con pocas palabras, ilustrándola con ejemplos, aprovechando diversos foros y espacios para expresarla, repitiéndola constantemente, modelando con el ejemplo e ilustrándola en forma concreta.

La comprensión clara del propósito de proyecto y su visión, desarrolló un sentido de propósito compartido entre el equipo de conducción y las audiencias clave del proyecto e hizo más sencillo iniciar acciones para lograr dicho propósito.

La definición de símbolos que reflejan el pensamiento del proyecto y de las respectivas coaliciones conductoras del cambio, expresada en forma de lema, bandera, mensaje, dibujo, pintura, canciones, poesía, entre otras, cumplieron con el papel de conferirle identidad y personalidad al proyecto y a la coalición conductora en el ámbito local y nacional.

Masa crítica para la acción. Durante esta etapa, el proyecto concentró sus esfuerzos en facultar a una base amplia de personas que se sumaron a las acciones emprendidas por la coalición conductora para aumentar la incidencia, el efecto multiplicador y los beneficios de las buenas prácticas desarrolladas por los comités locales.

Las evidencias analizadas sugieren que el programa de formación de facilitadores se constituyó en el elemento crítico para facultar inicialmente a la coalición conductora y posteriormente ampliarla, para poner en marcha las acciones que conducen hacia la nueva visión. El desarrollo de actitudes mostró ser tan importante como el cultivo de habilidades y destrezas. El uso de técnicas que facilitan el aprendizaje acelerado permitió impactos significativos y con menos costos respecto a los enfoques convencionales. Sin lugar a dudas se requiere de capacitación para poner en marcha este tipo de procesos de

transformación institucional y humana, pero es preciso que sea la experiencia adecuada, como la desarrollada por el Proyecto.

Generar éxitos a corto plazo. El proyecto y sus socios fueron hábiles en identificar algunas mejorías inequívocas, evidentes y visibles, generadas en un lapso no mayor de dieciocho meses. El hecho de generar dichos logros proporcionó a la coalición conductora retroalimentación concreta en cuanto a la validez de su visión.

Los éxitos o logros generados por el proyecto en el corto plazo, reunieron al menos tres características: fueron visibles, un número importante de personas pudo ver por sí mismas los resultados; el logro fue inequívoco, no cabe la menor duda sobre su resultado, y; fue claramente relacionado con el esfuerzo de cambio. Estos criterios fueron utilizados e incorporados en proceso participativo de planificación, ejecución, seguimiento y evaluación.

Mediante procesos y métodos participativos, se identificaron el o los éxitos de corto plazo que se quería lograr, con base en esta decisión armaron el plan operativo, se organizaron de acuerdo a este plan y lo pusieron en práctica para que las cosas sucedieran conforme lo deseado. El punto clave radicó en asegurarse en alcanzar resultados visibles que le brinden credibilidad al esfuerzo que favorece la transformación deseada.

Consolidar ganancias y generar más cambios. El desafío del proyecto y la coalición conductora o equipos de conducción del proceso de cambio, consistió en generar éxitos a corto plazo (ejemplo: drástica reducción de las quemadas) al mismo tiempo que lograron consolidar posiciones firmes para alcanzar objetivos de largo plazo (ejemplo: manejo integrado de los nutrientes del suelo). El proyecto y la coalición conductora se vale de la credibilidad lograda con los éxitos de corto plazo para impulsar proyectos de mayor magnitud e impacto. Esta etapa contribuye a aumentar la masa crítica de personas interesadas en colaborar con causas exitosas.

Arraigar nuevos enfoques y prácticas en la cultura local e institucional. En esta etapa el proyecto generó una especie de efecto injerto, el desafío consistió en injertar las nuevas prácticas en las viejas raíces o patrón, injertar ciertos valores esenciales en culturas que están bien formadas (ejemplos: prácticas democráticas en ambiente de una cultura autoritaria; relaciones de género con equidad en sociedades machistas). Es posible que se necesiten años de experiencia diferente para generar cualquier transformación, por esta razón el cambio cultural requiere tiempo y usualmente ocurre al final del proceso de transformación.

El Proyecto fue consciente que con cursos o acciones de corto plazo no se producen cambios en la cultura organizacional, en los patrones tecnológicos o institucionales. El proyecto reconoció y comprobó que la cultura se transforma únicamente después que se han alterado con éxito las prácticas o acciones de las personas, después que el nuevo comportamiento generó algún beneficio apreciado por el grupo durante un tiempo (ejemplos: más de siete años de no

quemar las tierras; la práctica de trabajo en equipo). Obviamente, desde el momento en que se conformó la coalición conductora y se inició una nueva modalidad de intervención fundada en el trabajo en equipo, en principios solidarios, en la preocupación por reducir la pobreza y restaurar el ambiente, entre otros, se comenzó a alterar la práctica cotidiana, los hábitos y se incidió en la cultura predominante.

Las enseñanzas del Proyecto sugieren que los nuevos enfoques, las nuevas tecnologías, los cambios en general habitualmente se arraigan en la cultura una vez que ha quedado más que evidente que funcionan y son superiores a los viejos métodos o prácticas. Arraigar la nueva práctica en la cultura dominante requiere de un amplio proceso de comunicación efectiva para demostrar a los adoptadores tardíos o a los renuentes de la validez de las nuevas prácticas.

El Proyecto IICA-Holanda/LADERAS hace un aporte metodológico relevante al sistematizar la metodología de intervención para facilitar procesos de cambio, aplicada durante los últimos siete años. Una metodología que fue calibrada en condiciones concretas, que demostró su pertinencia y efectividad, que se encuentra plenamente documentada y disponible para ser empleada, con los ajustes del caso, en situaciones similares. Estas nueve etapas de la metodología de intervención ocurren en el marco de un horizonte de tiempo, en un esquema dinámico, interconectado e interdependiente, habilitante, poseen una secuencia lógica que demanda para cada una de ellas actividades particulares y diferenciadas que se identifican e incorporan en el plan operativo.

Transformación institucional para
la Innovación y el DRS
bma/CRica. Abril 2003