



**CAPITAL SOCIAL
INSTITUCIONALIDAD
Y TERRITORIOS:**

**EL CASO DE
CENTROAMÉRICA**

Byron Miranda Abaunza

CAPITAL SOCIAL, INSTITUCIONALIDAD
Y TERRITORIOS:
EL CASO DE CENTROAMÉRICA

Byron Miranda Abaunza

El Proyecto Regional "Desarrollo Institucional para la Producción Agrícola Sostenible en las Laderas de América Central", IICA-Holanda/LADERAS, 1995-98, 1998-2002, fue ejecutado por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), mediante un convenio suscrito con la Embajada Real de los Países Bajos, con la finalidad de contribuir a mejorar la seguridad de los medios de vida de los agricultores y sus familias, mientras se asegura la sostenibilidad de los recursos naturales y se satisfacen las necesidades de los usuarios de las vertientes de agua provenientes de las laderas.

Publicación patrocinada por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

Apto. 55-2200, Coronado, Costa Rica.

Teléfono: (506) 216-0222, 216-0255.

Fax: (506) 216-0258

Correo electrónico: iicahq@iica.ac.cr

Sitio web: www.iica.int

Las opiniones y conclusiones de este trabajo son responsabilidad del autor y no reflejan necesariamente la política del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

306.3

M672 c

Miranda Abaunza, Byron

Capital social, institucionalidad y territorios: el caso de Centroamérica

/ Byron Miranda Abaunza. - 2a.ed. -

Nicaragua y Costa Rica, 2003 . 146p.; 21 cm.

ISBN 99924-55-08-X

1. Instituciones económicas. 2. Sociología de la economía.

I. Título.

Depósito Legal: 0054

Autor
Byron Miranda Abaunza

Diseño y Diagramación
Juan López Altamirano

Revisión
Lic. Juan Antonio Morales

Foto de portada
Manuel Fandiño

Cuido de producción
Roberto Stuart Almendárez - SIMAS

Fotos interiores
Pascal Chaput

Reimpresión: Imprenta IICA
Tercera edición: 500 Ejemplares

CONTENIDO

Prólogo	5
Agradecimientos	9
Sinopsis	11
Capítulo 1. Introducción General	13
1.1 Un cambio de época	13
1.2 Análisis general	14
1.3 Principales desafíos	17
1.4 El aporte del Proyecto IICA-Holanda/LADERAS	21
1.5 La contribución del estudio	22
1.6 Estructura y contenido del estudio	22
Capítulo 2. El Marco Conceptual para la investigación	25
2.1 El proceso de innovación en la agricultura	25
2.2 El enfoque sistémico	27
2.3 El concepto de desarrollo sostenible	31
2.4 La teoría de Medios de Vida Sostenible	34
2.5 Capital Social	41
2.6 Una nueva institucionalidad para una nueva ruralidad	43
Capítulo 3. Objetivo, hipótesis y metodología	47
3.1 Introducción y Justificación	47
3.2 ¿Por qué evaluar y sistematizar la experiencia de un Proyecto?	48
3.3 El problema objeto de estudio	49
3.4 Objetivo e Hipótesis	49
3.5 Variables, resultados y aplicaciones	50
3.6 Metodología	51
3.7 Análisis e interpretación de resultados	52
3.8 Fases del trabajo	52
Capítulo 4. Resumen de los Resultados	55
4.1 El Proyecto Desarrollo Institucional para la Producción Agrícola Sostenible en las Laderas de América Central, IICA-Holanda/LADERAS, 1995-98; 1998-2002	55
4.2 Enfoque del Proyecto IICA-Holanda/LADERAS	63
4.3 Metodología de Intervención del Proyecto	79
4.4 El Proceso de Gestión del Proyecto	91
4.5 Análisis del Impacto del Proyecto	98
Capítulo 5. Discusión de Resultados	111

5.1 Relaciones de causalidad definidas por el Proyecto	111
5.2 ¿Énfasis en el Proceso o en los Resultados?	113
5.3 ¿Desarrollo de Capital Social o Gestión del Talento?	114
5.4 ¿Cómo armonizar los objetivos de reducir la pobreza, el Crecimiento económico y la sostenibilidad de los recursos naturales?	116
5.5 Sistematización como reflexión sobre la reflexión	117
5.6 Institucionalidad y desarrollo del talento humano	119
5.7 Solidaridad: energía del cambio social	120
Capítulo 6. Conclusiones y Sugerencias	123
6.1 Institucionalidad y ciudadanía	124
6.2 Énfasis en resultados y en procesos	125
6.3 Desarrollo de capacidades humanas	125
6.4 Construir la voz territorial	126
6.5 Énfasis en procesos de innovación social	127
6.6 Gerencia de audiencias	127
6.7 La sociedad de aprendizaje	128
6.8 Sistematización como proceso abierto y compartido	128
6.9 Un proyecto de procesos	129
6.10 Acción simultánea en el ámbito local, nacional e Internacional.....	129
6.11 Metodología de intervención	130
6.12 Algunas limitantes del Proyecto	131
Anexo: Metodología de Intervención	133
Bibliografía	139
Siglas	143

Prólogo

El enfoque territorial del desarrollo rural es apenas el estadio lógico de un largo proceso de aproximaciones a un nuevo paradigma de desarrollo. En efecto, durante la última década la visión y propuestas del Instituto han ido evolucionando a partir del aprendizaje surgido de su propia praxis.

De manera que la presente fase del enfoque territorial del desarrollo rural surge de una síntesis de postulados que fueron ajustándose con la práctica a lo largo del tiempo. En efecto, entre los paradigmas reciente se pueden citar la reforma agraria de la década de los 60, el cooperativismo de los 70, la modernización productiva promovida por la revolución verde de los 60 y 70, el desarrollo rural integrado de los 80, la modernización y vinculación comercial a mercados dinámicos, el desarrollo sostenible de los 90, así como visiones más recientes, que destacan aspectos como la participación y el empoderamiento de los pobladores rurales (e.g. Jara 1998, Ellis y Biggs, 2001; Miranda y Matos 2003, Rodríguez, Sepúlveda y Echeverri, 2003).

El IICA ha sido uno de los artífices de varios de estos planteamientos. De hecho, la nueva ruralidad y el enfoque territorial han sido los dos más recientes y marcan un punto de inflexión en la forma de abordar el desarrollo rural. El enfoque territorial es un nuevo estadio de la construcción conceptual, en el cual se avanza en los postulados del propio Instituto sobre desarrollo sostenible microregional y nueva ruralidad, desarrollado desde principios de la década de los noventa (e.g. Sepúlveda, 2002; Buarque S. 1999, Bacelar 2000, Plaza y Sepúlveda, 1994). Y por otro, los planteamientos alrededor de la nueva ruralidad cuyos principios sientan las bases para entender las tendencias y características del medio rural. Este concepto surgió de manera importante durante los años noventa con obras seminales como Teubal, 2001; Pérez 2001; Gómez 2002; Echeverri y Ribero 2002.

La obra que el lector tiene en sus manos es otro aporte del Instituto en sus esfuerzos para continuar la construcción de propuestas que contribuyan a efectivamente transformar el postergado sector rural de las Américas.

El texto desarrolla varias venas argumentativas e inicia su análisis reconociendo que uno de los principales propósitos del enfoque territorial del desarrollo rural es la cohesión social, lo cual exige la presencia de un hilo conductor común entre la estrategia nacional de desarrollo, la importancia relativa que se le asigna al capital social y los diversos mecanismos de política utilizados en el ámbito regional y local.

El enfoque territorial del desarrollo ofrece la oportunidad de comprender la diversidad social y cultural como una fortaleza que puede ser aprovechada para incrementar el nivel de gestión del desarrollo en el ámbito local, regional y en el nacional.

En este texto el autor enfatiza dos componentes fundamentales del desarrollo rural: i. la función vital del capital social en los procesos del desarrollo territorial y ii. la nueva institucionalidad requerida para establecerlo exitosamente.

El autor postula como ejes de articulación entre el nivel local, regional y nacional la construcción de una institucionalidad rural y una ciudadanía capaces de vincular los territorios rurales con el sistema nacional en un proceso que hace suya la diversidad cultural.

Esta propuesta se sustenta en la hipótesis que los actores sociales tienen un capital potencial en su acción y en su práctica, el cual ha sido denominado - por deformación teórica - capital social. Este se nutre de la energía de las relaciones, redes y vínculos sociales, que sirven para satisfacer propósitos específicos de supervivencia, reproducción o mejoramiento de condiciones de vida.

En ese contexto, el capital social se entiende como la acción social de relacionamiento que genera un impacto positivo que condiciona las múltiples facetas del desarrollo. Así, la eficacia y la eficiencia del capital social, como factor de éxito en los procesos de desarrollo rural, se relaciona directamente con la consolidación de redes sociales cuyo grado de confianza y solidaridad amplía la posibilidad de intercambio y aumenta las oportunidades de los sujetos para desenvolverse plenamente. En ésta concepción de capital social resulta de vital importancia considerar dos aspectos: (a) la vinculación entre el capital social y el nivel de desarrollo humano de la población; y (b) los requerimientos para la formación y el fortalecimiento del capital social orientado al desarrollo rural sostenible. Un componente crítico en esta discusión son las normas culturales que promuevan la confianza y la solidaridad, y se expresa en prácticas coherentes y en mecanismos que regulan las relaciones sociales.

Los argumentos anteriores apuntan al hecho que la inversión en educación y en capacitación potencia el aporte de los individuos en una organización e incrementa su integración a relaciones horizontales; de manera que se amplían las capacidades y las oportunidades de las organizaciones como entidades funcionales de desarrollo y se refuerzan procesos de aprendizaje de destrezas y competencias específicas.

Otro factor clave en este proceso de fortalecimiento del capital social es la incorporación de vehículos sensibles de comunicación que permitan explotar al máximo el potencial colectivo y, por ende, fortalecer las instituciones existentes

y descubrir nuevos puntos de articulación con instituciones de mayor envergadura.

Asimismo, el autor argumenta que el patrocinio de capacidades que permiten la autogestión, la negociación y la apropiación de instrumentos para el empoderamiento permite, a la larga, eliminar la brecha de exclusión, ya que fomenta la participación en la búsqueda de respuestas eficaces para combatir la pobreza. Es así como las redes sociales y de solidaridad permiten incorporar a los sujetos de forma integral al proceso de desarrollo, valorando su potencial como individuos y como seres sociales.

En ese contexto, la negociación de contratos sociales y culturales de la gestión de un territorio, para guiar la interacción entre la población rural y sus recursos naturales, aparece como un instrumento válido que plantea implicaciones éticas e institucionales profundas. Las implicaciones éticas derivan de las tendencias desequilibrantes de la sociedad de consumo, que anteponen el interés individual al bienestar colectivo del presente y del futuro (Jara 2002). El tipo de desarrollo rural planteado es un proceso de activación del potencial de los seres humanos (Sen 1999) el cual debe traducirse en un nuevo orden institucional.

Esos nuevos arreglos institucionales deben surgir tanto en el sector público como en el privado, así como entre ambos sectores, mediante procesos y mecanismos ad-hoc. Las tendencias actuales de interacción entre las instituciones públicas y privadas proporcionan un mayor acceso a la oferta de políticas públicas y una mayor autonomía en la implementación de acciones. No obstante, ésta requiere arreglos institucionales específicos, así como niveles de cogestión dinámicos para viabilizar proyectos de desarrollo territorial sostenible.

En efecto, como parte de su hipótesis central en el texto se plantea que aquellos enfoques de desarrollo territorial multisectorial y fundamentados en procesos participativos son la vía más segura para unir voluntades y recursos que generen las estrategias e inversiones idóneas para superar la pobreza rural y garantizar una gestión sustentable de los recursos naturales.

El eje de argumentación de esta obra es que el capital social - entendido como los vínculos voluntarios establecidos en asociaciones u organizaciones jerárquicas a las que las personas se adhieren - desde la perspectiva limitada de la economía, tiende a reducir los costos de transacción en procesos tales como negociaciones, intercambio de información y la auditoría de acuerdos.

Este factor condiciona las probabilidades de desarrollo de diversos territorios rurales; en efecto, es posible adelantar la hipótesis que en igualdad de condiciones (*ceterus paribus*), aquel territorio (comunidad) rural cuyo capital social es más sólido tendrá más probabilidades de éxito en sus esfuerzos de desarrollo.

En ese contexto, devolver las responsabilidades al ámbito local en manos de la sociedad civil organizada se torna el principio *sine quoniam* para asegurar el éxito del desarrollo de los territorios rurales. Desde esa perspectiva el autor profundiza sobre la importancia de fortalecer: i. Las organizaciones locales, ii. los vínculos asociativos entre organizaciones del medio rural y iii. La utilización de métodos de trabajo que promuevan la capacidad de gestión local.

La institucionalidad requerida para garantizar el éxito de una propuesta de desarrollo rural sostenible con enfoque territorial es el segundo componente que se devela en este texto. Los argumentos sugieren que el desarrollo de esa institucionalidad es inseparable de la construcción de la ciudadanía. Tal cual denota el autor " la ruta del desarrollo incluye la consolidación de procesos de fortalecimiento de la ciudadanía. Ciudadanía es el eslabón que integra la cadena de viabilidad y sostenibilidad de la democracia."

El IICA hace llegar a sus lectores el contenido de este libro con la expectativa de contribuir a la discusión del tema y les invita a compartir sus comentarios para continuar construyendo las propuestas que han de orientar el desarrollo de los territorios rurales de las Américas.

Sergio Sepúlveda S.
Director Desarrollo Rural Sostenible
IICA.www.infoagro.net codes

Agradecimientos

Este trabajo es producto de la conjunción de recursos, esfuerzos y voluntades. No se hubiera logrado sin el apoyo de personas, que con entusiasmo, alimentaron nuestro espíritu para continuar hasta cumplir con lo propuesto.

Lo más valioso de este trabajo es la recopilación e interpretación de las experiencias, procesos y resultados de las personas y organizaciones que los protagonizaron. Mi agradecimiento a las mujeres y hombres, jóvenes, agricultores, líderes de iglesias, autoridades municipales, educadores, técnicos, con quienes compartimos nuestros sueños y el desafío de construir un futuro mejor para todos.

El contenido desarrollado es también producto del esfuerzo y dedicación de la sociedad de aprendizaje constituida por los miembros del equipo responsable por la ejecución del Proyecto Regional IICA-Holanda/LADERAS. Para Francisco, María Delia, Juan y José Antonio mi reconocimiento. Un especial reconocimiento al Lic. Juan Antonio Morales por sus aportes para mejorar la redacción de este trabajo.

Finalmente, la perseverancia para completar el estudio fue alentada por mi esposa y mis hijas. Este respaldo me permitió consagrarme a esta causa y asumir, como familia, el costo de mis frecuentes ausencias; su apoyo fue crucial para que esta publicación llegara a sus manos.

Sinopsis

Este trabajo informa de los resultados de la investigación sobre Capital Social, Institucionalidad y Territorios: El caso de Centroamérica, con base en la experiencia del Proyecto IICA-Holanda/LADERAS, 1995-1998 y 1998-2002. Este se ubica en Centroamérica y particularmente en nueve municipios de Honduras y El Salvador.

En Centroamérica, la magnitud, complejidad y urgencia de los problemas rurales amenaza los medios de vida de la población rural y urbana. 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.

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 ambientales; 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.

Una dimensión implícita en el Proyecto fue la importancia del elemento "local" en la problemática. La variabilidad de condiciones biofísicas, económicas y sociales de los territorios por una parte y 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 y centralizado de situaciones diversas. Nueve lecciones se derivan de la experiencia estudiada:

1. El enfoque en la gente aumenta el poder de actores clave.
2. Construir la "voz territorial" para incidir en ámbitos de mayor jerarquía.
3. Generar espacios para el ejercicio democrático y ciudadano

4. Multiplicar la capacidad institucional uniendo esfuerzos, compartiendo riesgos y beneficios.
5. Sociedad de aprendizaje para generar una praxis y espacio compartido de saberes.
6. Las "buenas prácticas" de desarrollo rural aumenta incidencia y efecto multiplicador.
7. Enfoque "virtual" del proyecto fortalece actores, énfasis en resultados y en los procesos para generar dichos resultados.
8. Acción multi-niveles para revertir círculo de degradación y empobrecimiento.
9. Una metodología de intervención con etapas interconectadas, organizadas como proceso, en forma secuencial y articulada como un sistema interdependiente.

1

CAPÍTULO

«Introducción General»

1.1 Un Cambio de Época

No es necesario retroceder muchas décadas para vislumbrar un mundo donde el ritmo de los cambios fue apenas perceptible. Un período en el cual bastaba recurrir al pasado para comprender el presente y proyectar el futuro, un mundo en el que podíamos ser exitosos con solo replicar la experiencia de los exitosos.

Durante este período, el pensamiento y la acción fueron dominados por una concepción mecanicista (cartesiana y newtoniana) de la realidad, como lo señaló Capra (1999). Para muchos ese sigue siendo el referente; su análisis se basa en esos principios. No cabe duda que la linealidad y continuidad seducen pese a que vivimos una nueva realidad, una cuya constante es el cambio, y no el cambio al que estábamos acostumbrados y que podíamos predecir: se trata más bien de un cambio discontinuo, de transformaciones profundas. En esencia, la humanidad experimenta un cambio de época y no simplemente una época de cambios. En esa realidad de cambios profundos se inserta la agricultura en el siglo XXI.

Cómo pensar y actuar en esa realidad? He ahí el reto que enfrentan los líderes de la agricultura en este nuevo siglo. Hace falta desarrollar un marco de referencia para ayudar a crear el futuro deseado, y a construir el camino por el que los propios actores sientan que debe avanzar la agricultura. Se requiere contar con un liderazgo acorde con las nuevas demandas, capaz de reposicionar a la agricultura y de construir o adecuar su institucionalidad a las exigencias del nuevo siglo.

El estudio y análisis de experiencias innovadoras, como es el caso del Proyecto Regional Desarrollo Institucional para la Producción Agrícola Sostenible en las Laderas de América Central, es una contribución relevante en la construcción de capacidades conceptuales, metodológicas y técnicas para la gestión de sistemas de innovación y del cambio institucional, mediante enfoques colaborativos que promuevan el desarrollo de las organizaciones, la construcción y apropiación colectiva y la generación de nuevos conocimientos en el contexto mismo de su aplicación.

1.2 Análisis General

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.

Déficit de Institucionalidad

Estos desequilibrios y sus intentos por superarlos, por estar asociados con otros relativos a distribución y uso de recursos, son una fuente de conflictos entre los diferentes actores que conforman el tejido social de 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 y hacen insostenible el modelo de desarrollo adoptado. La superación del déficit tecnológico, financiero, comercial y social pasa por la superación del déficit de institucionalidad. El Estado, el Sector Privado y la Sociedad Civil Organizada, 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.

Predominio de enfoque sectorial en las políticas agrícolas

Las políticas agrícolas implementadas 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.

Durante el período 1950-70, la política nacional en los países de Centroamérica promovió el desarrollo basado en las exportaciones, inicialmente las exportaciones tradicionales de café y banano, posteriormente incluyeron el algodón, azúcar y carne.

Las regiones con alto potencial agrícola fueron favorecidas por las políticas e inversiones públicas orientadas a mejorar la dotación de recursos, facilitando su rápida incorporación a la lógica del mercado con la expansión de productos de exportación. Predominaban las actividades en fincas y agro-negocios grandes, y localizados en los valles y planicie costera.

Estas regiones y sus principales actores sociales se convirtieron en polos de atracción de las agencias nacionales e internacionales por el alto retorno de las inversiones, por su dotación de infraestructura, por la facilidad de movilizar e incorporar insumos modernos, la importancia económica de estas áreas y la presencia política de sus dirigentes.

El crecimiento de la producción agrícola en las regiones con alto potencial y su impacto económico en la economía nacional, fue a su vez acompañado de un proceso de expansión de la frontera agrícola, que se desplazó hacia áreas con menor potencial. Este patrón de crecimiento generó una marcada polaridad y dicotomía entre la agricultura empresarial organizada alrededor de rubros de exportación y localizada en zonas con alto potencial agrícola, y una agricultura familiar de subsistencia productora de alimentos, localizada en regiones "marginales". La configuración y evolución de las instituciones de Centroamérica fue determinada por dos factores fundamentales: la importancia económica de la producción agropecuaria y el deterioro de los medios de vida y la movilización política de los habitantes del sector rural.

La institucionalidad desarrollada para atender regiones consideradas marginales fue comparativamente más débil y diseñada para impulsar medidas compensatorias de carácter asistencial, con el propósito de paliar los efectos del desarrollo desigual (Miranda, 1995).

En los años 70, como reacción ante los problemas sociales domésticos y problemas económicos internacionales, se enfatizó en políticas de seguridad alimentaria. Se implementaron políticas que incluyeron: subsidios (crédito, insumos); inversión pública en infraestructura; precios de garantía y subsidio al

consumidor de los granos básicos; acceso a tecnologías de la Revolución Verde. El Estado asumió un papel promotor. En la década de los 80, se registraron importantes desequilibrios estructurales en las economías de la región que condujeron a una crisis económica. La moneda se sobre-valoró en todos los países, aumentó el endeudamiento externo de la región y con ello un incremento dramático del pago por servicio de la deuda. Esta época corresponde al período en que 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 implementó el programa de ajuste estructural, se devaluaron las monedas y disminuyó el papel del Estado, exponiendo las economías al mercado internacional. El ajuste estructural trajo mejoras en los términos de intercambio para la agricultura en general, pero este efecto positivo fue neutralizado por los efectos negativos del tratado de libre comercio y el mercado común centroamericano (RUTA, 2000). La marcada caída del apoyo gubernamental para la agricultura y el aumento en el precio de insumos importados, impactó negativamente sobre las regiones y productores que recibían ayuda de estos programas.

El agro y sus actores clave pierden protagonismo

La reducción de la inversión pública en la agricultura refleja la disminución del peso relativo de la agricultura 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 e 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 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.

Si se considera que la historia de Centroamérica es en esencia una historia agraria, que el agro ha sido escenario de disputa por el poder político por haberse constituido en el principal eje de acumulación de la sociedad centroamericana, en el momento en que se percibe que dejó de ser el principal eje de acumulación y que éste se traslada desde el agro hacia las áreas de intermediación financiera y comercial, el agro y sus 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 teóricamente ofrece oportunidades para los países de la región pero que hasta la fecha ha agudizado los desequilibrios sociales y económicos. En la región se comienza a hablar de una doble globalización, la globalización de la inclusión que beneficia al 15% de la población de la región; y la globalización de la exclusión a la que pertenece al menos el 60% de la población de la región que no representa ningún interés desde el punto de vista de la demanda. Estos dos procesos, que ocurren simultáneamente, son fuente potencial de conflictos y amenazan la gobernabilidad de Centroamérica.

1.3 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 económicos, 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, a otros actores, 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 tanto, su contribución al desarrollo nacional. Y es esa misma concepción tradicional la que impide que las transformaciones que se están dando en el entorno puedan ser percibidas como oportunidades. Algunos autores (Norton, Scherr, Miranda et.al.) reconocen la necesidad de construir una nueva Agri-Cultura, darle una nueva cultura al agro, renovarlo, convertirlo en un asunto estratégico, con un nuevo estilo de liderazgo y una actitud visionaria.

Nuevo papel de la agricultura en la economía y la sociedad

Diversas organizaciones nacionales y regionales están dedicando importantes esfuerzos y aportes para generar una corriente de pensamiento que identifique

en términos claros el nuevo papel de la agricultura en la economía y la sociedad en general, con la capacidad de enfrentar 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.

Estos desafíos exigen una nueva percepción de la agricultura y de una cultura que nos haga sentir, pensar y actuar estratégicamente. El reposicionamiento de la agricultura requiere de una concepción holística y dinámica que impulse el desarrollo sostenible, o dicho en los términos de Capra (2000, p.68), un continuo flujo y cambio, de equilibrio dinámico.

¡La necesidad de reposicionar la agricultura!

Sepúlveda y Rojas (2002, p. 17-28), mencionaron que el reposicionamiento de la agricultura se concibe desde cuatro perspectivas: la político -institucional; la técnico-económica; la social, y la ecológico-ambiental:

- o La primera sugiere mecanismos para articular el diálogo entre los líderes de la agricultura y sus espacios rurales (hombres y mujeres), en el nivel local, nacional y regional (desde abajo y desde adentro de la sociedad), para evidenciar el papel de la agricultura y su contribución al desarrollo nacional e incidir positivamente en las instancias nacionales y regionales de decisión.
- o Desde la perspectiva técnico-económica se reconoce que la multidimensionalidad de la agricultura es una condición imprescindible para revalorizar su contribución al desarrollo de cada país. Ello exige dejar de percibirla como una simple actividad productivo-primaria y mirarla como un eslabón estratégico de las cadenas productivo-comerciales. El mejoramiento de los niveles de competitividad de la agricultura se ubica en ese contexto.
- o La perspectiva social, y la ecológico-ambiental, valoran el aporte de la agricultura en cuanto a su contribución para aliviar la pobreza y reducir el creciente deterioro de los recursos naturales. Reconocer la interacción de la, agricultura con otras actividades no agropecuarias (turismo agroecológico, acuicultura, agroindustria, entre otras), ayudará a encontrar respuestas no, necesariamente agropecuarias a esos problemas.

Hacia un enfoque sistémico de la agricultura

De acuerdo con Capra (2000, p.59), lo esencial del pensamiento sistémico consiste en "... percibir la realidad como una red de relaciones", una especie de red dinámica de acontecimientos y dimensiones interrelacionadas. Aplicando y

operacionalizando este concepto, la concepción sistémica de la agricultura se articula a partir de tres elementos básicos que permiten pensarla desde una perspectiva ampliada como base para el desarrollo sostenible. Estos son: los espacios rurales, las economías de escala y el entorno nacional e internacional.

La finalidad es el desarrollo sostenible del país y de la agricultura y sus espacios rurales. Según Sepúlveda y Rojas (2002, p. 20-28), el desarrollo sostenible se concibe como el resultado de un proceso multidimensional e intertemporal en el cual interactúan cuatro dimensiones:

- o La técnico-económica (vinculada al progreso material)
- o La social (vinculada a capacidades, derechos, necesidades y expectativas humanas)
- o La ecológico-ambiental (vinculada a la base natural de una sociedad)
- o La político-institucional (vinculada a las diferentes instituciones y organizaciones de la sociedad)

El agro es un asunto estratégico para la sociedad y la economía

En consecuencia, el desafío consiste en convertir el agro o lo rural en un asunto estratégico. El potencial de la agricultura 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, y crecimiento y competitividad de la economía en su conjunto para crear economías nacionales y regionales rentables 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. Tiene el potencial para sustentar el desarrollo empresarial de la agricultura y un dinamismo tecnológico propio.

La agricultura puede y debe convertirse en una estructura que genere encadenamientos o vínculos técnicos de complementariedad con la gran empresa nacional, regional e internacional. La estrategia sugerida consiste en que la agricultura pueda entrar en el proceso de acumulación y se desarrolle a partir de empresas en red, para poder convertirse en un sector con capacidad de arrastre de manera autónoma, así como de procesos de alianzas y funciones.

La creación de empresas en red, a partir de varias empresas micro, pequeñas y medianas, implica la organización de las mismas permitiendo concentrar la oferta de lo que producen y la demanda de lo que necesitan para producir, lo cual permite relaciones más favorables con el mercado, mejores precios y un incremento de la rentabilidad. La concentración de representatividad lleva, también a tener mayor incidencia en las esferas de poder político e institucional. El incremento en la rentabilidad lleva a la acumulación y ésta a una sustentabilidad en el mercado; la mayor incidencia lleva a un mejor entorno para la empresa y, por tanto, a mejorar la capacidad de acceso a insumos y servicios.

Avanzar hacia la gestión participativa de las políticas

Las políticas económicas actuales limitan el cumplimiento de los requisitos impuestos por la globalización para reposicionar la agricultura, por lo que el reto de los diferentes actores sociales consiste en abrir espacios para incidir en la política económica actual y enfrentar, con éxito, la mundialización desde los intereses de la agricultura y se puedan lograr relaciones positivas con el resto de la economía, incidiendo en los mecanismos de mercado, en las políticas del Estado, en el tipo, calidad y precio de los servicios que reciben, entre otros.

1.4 El Aporte del Proyecto IICA-Holanda/LADERAS

En los últimos ocho años, una parte importante de la acción del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (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.

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, otros), 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.

1.5 La Contribución del Estudio

El presente estudio genera conocimiento sistemáticamente organizado en torno a los procesos de desarrollo sostenible del medio rural y contribuye a mejorar la comprensión sobre la integración de los fenómenos biofísicos, sociales y económicos en estos procesos.

¿Cómo fortalecer la capacidad institucional de los países para mejorar el bienestar y promover el auto-desarrollo de la comunidad rural, mediante la gestión sostenible de los recursos naturales, las oportunidades de mercado y los escenarios de integración? Fue la interrogante principal que orientó el estudio sobre la experiencia del Proyecto IICA-Holanda/LADERAS. En este sentido el estudio contribuye:

- o Al conocimiento de los procesos de transformación de la agricultura y sus espacios rurales, en sus dinámicas reales, teóricas y científicas.
- o A conocer el potencial que ofrece la experiencia estudiada, con el fin de determinar los mecanismos y medidas para aprovecharlas, a partir de las realidades y necesidades regionales.
- o A entender el papel de las nuevas formas de organización de la sociedad local, nacional y regional, e identificar posibilidades de relaciones constructivas entre los diferentes ámbitos.
- o A buscar desde la realidad de los países de la región, las formas de organización y alianzas entre el sector público gubernamental y la sociedad civil organizada, para la construcción de Estados más democráticos y representativos que, en conjunto, tengan la capacidad para enfrentar los retos del desarrollo y la justicia social.

1.6 Estructura y Contenido del Estudio

El estudio fue organizado en seis capítulos: en el Capítulo 1, se presenta la introducción general destacando el papel de la agricultura en la economía y

sociedad centroamericana, los principales desafíos, el aporte del proyecto y la contribución del estudio; en el Capítulo 2 se discuten y analizan las principales perspectivas teóricas y metodológicas utilizadas como fundamento para el análisis del caso; en el Capítulo 3 se describe y formula el problema objeto de estudio, el objetivo e hipótesis, la metodología y las fases del trabajo; en el Capítulo 4 se analizan e interpretan los resultados a partir de un conjunto de criterios que en forma individual o integrados, ofrecen las evidencias necesarias para contrastar los enunciados de las hipótesis con los resultados obtenidos; en el Capítulo 5 se analizan y discuten los resultados, y; en el Capítulo 6, se presentan las principales conclusiones y sugerencias derivadas del estudio. Los Capítulos 5 y 6, discusión de resultados y conclusiones, se pueden leer como Resumen Ejecutivo.

2

CAPÍTULO

«El Marco Conceptual para la Investigación»

En este capítulo se discuten y analizan las principales perspectivas teóricas y metodológicas utilizadas como fundamento para identificar y caracterizar la problemática agraria y, sobre esta base, el diseño de los distintos modelos de solución o enfoques aplicados en América Latina para alcanzar el desarrollo y, con ello, el objetivo primario y esencial de que sus pobladores dispongan de las condiciones y recursos necesarios para potenciar y expresar su potencial humano. Esta discusión teórica es el soporte fundamental de la investigación realizada, en la medida en que ha permitido una adecuada calibración del instrumental teórico y metodológico empleado en el proceso investigativo y, en el análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

Se inicia con una breve revisión de las teorías del desarrollo y sus explicaciones sobre el proceso de innovación en la agricultura y en el manejo de los recursos naturales; prosigue con el análisis del enfoque sistémico, del concepto desarrollo sostenible, de las teorías sobre medios de vida sostenibles y capital social; y finaliza con una discusión sobre institucionalidad y nueva ruralidad, analizando y precisando sus principios, sus componentes básicos y los elementos de la estrategia.

2.1 El Proceso de Innovación en la Agricultura

Uno de los aspectos que más intriga en los procesos de desarrollo agrícola y rural es el hecho de que algunas innovaciones (tecnológicas, metodológicas o institucionales) son rápidamente aceptadas por la población y otras no. En adición, ciertas situaciones o combinación de eventos invitan a los actores interesados en el desarrollo rural a participar activa y rápidamente en los

procesos de cambio y en la incorporación de nuevas ideas; en tanto otras situaciones parecen estimular actitudes de defensa y la creación de barreras a la implementación de nuevas ideas. ¿Cuáles son las condiciones que favorecen procesos efectivos de innovación?

Una nueva era ha comenzado en la cual la sostenibilidad ecológica, los aumentos en la productividad y la justicia social, han sido reconocidos como requisitos del desarrollo de la agricultura y sus espacios rurales. Por tanto, uno de los desafíos centrales para los programas de desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural, consiste en entender el proceso de innovación rural, particularmente bajo condiciones de recursos limitados y en tierras frágiles, e identificar las oportunidades de políticas y acciones para apoyar y mejorar este proceso. Se requieren innovaciones en ambos campos: tecnología para la: producción mejorada de la agricultura y el manejo del recurso natural, y en instituciones locales para apoyar los nuevos sistemas de manejo.

La teoría del desarrollo ofrece varias explicaciones para el proceso de la innovación en la agricultura, y por extensión, en el manejo del recurso natural. La teoría de la "Innovación Inducida", que da énfasis al papel de cambiar los incentivos económicos en el cambio tecnológico, es particularmente relevante (Boserup 1965, Ruthenberg, 1980; Hayami y Ruttan, 1985; Lele, 1992). Otras teorías dan énfasis al desarrollo de tecnologías externas y su difusión (Solow, 1956); la innovación técnica interna (Richards, 1985; Romer, 1990); la capacidad de la comunidad para la organización y la innovación (Ostrom, E.1990); e instituciones que apoyan los sistemas económicos y de producción (North, 1990).

Cada vez más se reconoce que las tecnologías sostenibles son condiciones necesarias pero no suficientes para el desarrollo sostenible de la agricultura. Existen tecnologías que conservan, e inclusive incrementan, la productividad y funciones ecológicas de una variedad de regiones y condiciones agro-climáticas, validadas a través de experiencias locales exitosas. Estos éxitos locales, sin embargo, a menudo han sido solamente eso: locales, con muchas regiones y poblaciones excluidas de estos procesos. Estos resultados hacen pensar que para el desarrollo sostenible es pre-requisito una adecuada organización social. El desarrollo sostenible requiere de patrones de relaciones sociales adecuados a las necesidades de los individuos y sus comunidades. A este respecto Engel (1997) dijo que el desarrollo sostenible sólo puede realizarse a través de la acción individual y colectiva que incorpora las múltiples racionalidades e intereses de los diferentes actores (agricultores, decidores de política, otros). Engel (p. 11) definió innovación como referido a propósito de cambio-"(change-on-purpose)", impulsado por intenciones individuales y colectivas; lo caracterizó como un proceso social en el sentido que emerge de interacciones difusas entre muchos y diferentes actores.

Las teorías analizadas contribuyen a mejorar el entendimiento de la innovación como proceso social, y a facilitar la creación de condiciones favorables para que dicho proceso ocurra en forma efectiva. La innovación como proceso de aprendizaje social e institucional puede ser gerenciado en forma participativa para lograr los objetivos del desarrollo sostenible. El énfasis en la interacción entre actores destaca la necesidad de edificar relaciones cooperativas (alianzas, coordinación, otros), y particularmente redes interactivas de comunicación como una fuente de realizaciones y de aprendizaje de procesos efectivos de innovación.

2.2 El Enfoque Sistémico

El pensamiento y la acción fueron moldeados y dominados por una concepción mecanicista (cartesiana y newtoniana) de la realidad. Para muchos ese sigue siendo el referente; su patrón de pensamiento se basa en esos principios. No cabe duda que la linealidad, el pensamiento lineal, causal-lineal, seduce y nos ubica en una especie de meseta de confort. Empero, ahora vivimos en una nueva realidad, caracterizada por el cambio como una constante, no el cambio predecible al que estábamos acostumbrados, sino el cambio discontinuo, de profundas transformaciones.

Así las cosas, no se puede continuar pensando en el futuro como una continuación del pasado, sino como algo discontinuo e impredecible, lo cual no significa que sea inmoldeable o incontrolable. Simplemente se trata de cambiar de actitud y de recurrir a conceptos, teorías e instrumentos que se han venido desarrollando en los últimos veinte años y que no se han aprovechado plenamente. En tal sentido el pensamiento sistémico forma parte de la vanguardia de esta revolución. Explorar el pensamiento sistémico, adentrarse en su argumentación, derivar los principios y elementos esenciales del pensador sistémico y aprender a cultivar esta nueva forma de ser, sentir, pensar y actuar es el desafío de las próximas generaciones.

El entorno en el que se desenvuelve la humanidad está marcado por dos constantes: cambios profundos y acelerados, que se traduce en amenazas e incertidumbre para la mayoría de los actores económicos, sociales y políticos; y fragmentación en la forma en que se conciben y manejan las distintas dimensiones de la realidad.

Por esta razón Capra (1998) señaló que los principales problemas de nuestro tiempo no pueden ser entendidos en forma aislada porque se trata de problemas sistémicos, es decir, que están interconectados y son interdependientes. En última instancia Capra (1998, p. 26) reveló una profunda crisis de percepción anotando "Hay soluciones para los principales problemas de nuestro tiempo,

algunas muy sencillas, pero requieren un cambio radical en nuestra percepción, en nuestro pensamiento, en nuestros valores. Nos hallamos sin duda en el inicio de ese cambio fundamental de visión en la ciencia y la sociedad, un cambio de paradigmas tan radical como la revolución copernicana".

La incapacidad de reconocer las interconexiones hace que muchas de las soluciones para los problemas que aquejan a la humanidad (desequilibrios sociales, económicos y ambientales), comprometan el futuro de las próximas generaciones. De ahí la creciente preocupación por el concepto desarrollo sostenible. Lester Brown, citado por Capra (1998, p. 26), indicó que "Una sociedad sostenible es aquella capaz de satisfacer sus necesidades sin disminuir las oportunidades de generaciones futuras". Este es el desafío que enfrenta la humanidad: edificar una sociedad global y local sostenible, una sociedad con entornos económicos, institucionales, sociales y medioambientales capaces de satisfacer nuestras necesidades y expectativas sin comprometer el futuro de las próximas generaciones.

Capra (1998, p. 29) invita a trascender la visión antropocéntrica del mundo, centrada en el ser humano, al enfatizar el concepto de ecología profunda señalando "La ecología profunda no separa a los humanos - ni a ninguna otra cosa- del entorno natural. Ve el mundo, no como una colección de objetos aislados, sino como una red de fenómenos fundamentalmente interconectados e interdependientes. La ecología profunda reconoce el valor intrínseco de todos los seres vivos y ve a los humanos como una mera hebra de la trama de la vida". El cambio de percepciones y modos de pensamiento no es posible sin el cambio de Valores que rigen el comportamiento humano; son como el anverso y el reverso de la misma moneda, uno no existe sin el otro. Capra (1998, p. 31) estableció una comparación entre Pensamiento y Valores clasificados como Asertivos y los denominados Integrativos. A cada patrón o modo de pensamiento le corresponde un tipo de valores, señalando el énfasis en las tendencias asertivas sobre las integrativas.

El término Asertivo se deriva de "Aserto" que en lógica es una afirmación mediante la cual declaro como verdadera una proposición. Asertivo es un término referido al pensamiento lineal, racional, analítico, de cerebro izquierdo, a este tipo de pensamiento le corresponden valores relacionados con la competencia, la dominación, la expansión.

En el otro extremo, al pensamiento Integrativo caracterizado por un modo de pensar intuitivo, sintético, holístico, no lineal, le corresponden valores relacionados con la cooperación, la asociación, la conservación, entre otros. El elemento que distingue a los dos tipos de pensamiento y de valores es la percepción y aplicación del Poder: en un extremo se ubican los que conciben el poder en el sentido de dominación sobre los demás y en el otro lado la percepción del poder como influencia sobre los demás. De cada una de estas percepciones se deriva el modo dominante de pensar y actuar de la sociedad.

Capra concluyó señalando la importancia de un equilibrio dinámico entre ambas tendencias, entre el pensamiento y valores asertivos y los integrativos.

En la teoría convencional del poder, en el sentido de dominación sobre los demás, donde hay ganadores y perdedores, cabe la pregunta ¿Por qué pueden los ganadores imponerse sobre los perdedores? Se pueden considerar al menos tres posibles respuestas: primero porque los perdedores ya no existen, vivieron en el pasado, pertenecen a la generación anterior versus la generación presente y futura. La segunda posibilidad es que los perdedores no saben que son perdedores (no tienen conocimiento de por qué: aire contaminado, erosión, desigualdad social, otros). La tercera respuesta posible es que los perdedores ya existen (generación presente), pero no tienen poder para defenderse de los ganadores.

En este ejercicio, el enfoque sistémico sugiere soluciones estratégicas, facultar (en el sentido de empoderar) a los perdedores para que incidan en la disminución de inequidades de poder y riqueza para avanzar hacia metas de desarrollo sostenible.

Refiriéndose al pensamiento mecanicista y al pensamiento sistémico, Capra (1998, p. 37) señaló que "La tensión básica se da entre las partes y el todo. El énfasis sobre las partes se ha denominado mecanicista, reduccionista o atomista, mientras que el énfasis sobre el todo recibe los nombres de holís-tico, organicista o ecológico. En la ciencia del siglo xx la perspectiva holís-tica ha sido conocida como sistémica; y el modo de pensar que comporta, como pensamiento sistémico". El término Holismo se refiere a la doctrina epistemológica que considera que una realidad compleja no se reduce a la suma de sus elementos, sino que constituye un sistema global regido por leyes. Se opone al atomismo. La raíz de la palabra "sistema" se deriva del verbo griego *sunístánai* que originalmente significaba "causar una unión" (reunir, juntar, colocar juntos). Agrega Capra (1998, p. 47) que "Comprender las cosas sistémicamente significa literalmente colocarlas en un contexto, establecer la naturaleza de sus relaciones". Cualquier cadena alimenticia ilustra claramente los ciclos y el eslabonamiento de causa y efecto que constituyen los sistemas. Como sugiere el origen griego de la palabra, la estructura de un sistema incluye la percepción unificadora del observador. Como ejemplos de sistemas se pueden citar, además de las cadenas alimenticias, los organismos vivientes, la atmósfera, los nichos ecológicos, las fábricas, las comunidades, las entidades políticas, las familias y todas las organizaciones. Todos somos elementos de muchos sistemas diferentes.

En tal sentido Capra (1998, p. 49) concluyó señalando que "En el planteamiento sistémico las propiedades de las partes sólo se pueden comprender desde la organización del conjunto...el pensamiento sistémico no se concentra en los componentes básicos, sino en los principios esenciales de organización". El

pensamiento sistémico implica desplazar la atención conceptual de los objetos a las relaciones, para comprender además la individualidad al mismo tiempo que la interdependencia. Los principios básicos de la ecología que fácilmente pueden extrapolarse a los sistemas de organización de la sociedad son: interdependencia, flujo cíclico de recursos o reciclaje, cooperación y asociación, flexibilidad, diversidad y, como consecuencia de todos ellos, sostenibilidad. Estos principios, como lo señaló Capra (1998, p. 311), son todos ellos aspectos distintos de un mismo patrón de organización. Es según este patrón que los sistemas se organizan para maximizar su sostenibilidad.

Este planteamiento puso de relieve la disyuntiva o tensión básica entre el reto de la sostenibilidad ecológica en su sentido de ecología profunda, y el modo en que la sociedad se encuentra organizada entre ecología y economía. La economía enfatiza la competencia, la expansión y la dominación; la ecología pone acento en la cooperación, la conservación y la asociación, es decir, en un patrón de pensamiento y valores integrativos (Capra 1998, p. 311). En tal sentido, el enfoque sistémico permite transformar la tensión natural entre economía y ecología en tensión creativa, transformadora, en un ambiente de equilibrio dinámico entre ambos enfoques para aportar trayectorias estratégicas y principios esenciales en la ruta hacia el desarrollo sostenible de la sociedad y su entorno.

Es indudable que el pensamiento sistémico es un poderoso marco conceptual porque expande nuestro modo de abordar problemas complejos. Es más potente como marco orientador que como herramienta particular, los recursos instrumentales desarrollados por el pensamiento sistémico son apropiados para visualizar el conjunto, el todo y las partes, nos referimos a diagramas de ciclo causal, arquetipos y modelos informáticos, entre otros.

Es importante hablar el lenguaje del pensamiento sistémico, empero es más importante pensar sistémicamente, incluso sin necesidad de traducirlo a través de círculos causales o arquetipos. El desarrollo de metodologías, herramientas e instrumentos que faciliten la operacionalización de este modo de pensamiento es todavía incipiente, el desafío consiste en poner en marcha más experiencias innovadoras al respecto; aunque limitados los avances, el momento es propicio y las oportunidades son alentadoras para contribuir en este sentido.

Un punto central en el aporte de Capra es que en una sociedad sujeta a la revolución del conocimiento y la información, es urgente que nos liberemos del pasado; que abandonemos viejos modelos y paradigmas, reglas obsoletas y estrategias poco funcionales. Otro aspecto crucial del enfoque sistémico es que considera que todos vivimos dentro de un contexto de interdependencia y en consecuencia de vulnerabilidad; y toma muy en cuenta el entorno, que es directamente responsable de muchas dificultades que afronta la sociedad,

particularmente las sociedades y poblaciones marginadas del proceso de desarrollo. Los factores que componen el contexto de vulnerabilidad tienen impacto sobre los recursos disponibles (capitales), su creación y su destrucción y por ende, sobre las opciones de medios de vida factibles y sostenibles.

2.3 El Concepto Desarrollo Sostenible

La preocupación por la sostenibilidad del desarrollo se inicia en la última mitad del Siglo XX, fundamentado en el reconocimiento de que el actual, modelo de desarrollo se encuentra en crisis (concentración de riqueza, injusticia social e inequidad, deterioro ambiental y degradación, pérdida de la diversidad cultural, concentración de poder), y la humanidad busca un nuevo paradigma de desarrollo en un largo proceso de aproximadamente tres décadas que precedió a la Cumbre de la Tierra, en Río 1992, que continúa hasta nuestros días.

El concepto de un desarrollo sostenible se elaboró y difundió poco a poco a partir de 1968, cuando se manifestó que el desarrollismo, casi indiscutido hasta entonces, no era viable a largo plazo. Las alarmantes predicciones contenidas en el documento "Los límites del crecimiento", elaborado por el Massachusetts Institute of Technology (MIT) por encargo del Club de Roma en 1970, cuestionando el modelo de crecimiento ilimitado e insostenible, contribuyó a otros acontecimientos de carácter internacional en el ámbito del desarrollo y el medio ambiente.

En la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano celebrada en Estocolmo en junio de 1972, la comunidad internacional incorporó el tema del medio ambiente en las negociaciones de carácter internacional y proclamó la defensa y mejora del medio ambiente para las generaciones presentes y futuras como un objetivo urgente de la humanidad. Una década después, la Asamblea General de las Naciones Unidas, en 1983, estableció la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, (la Comisión Brundtland), para examinar la situación del medio ambiente y el desarrollo de acuerdo con las perspectivas del año 2000 y más allá.

En 1987 World Wide Fund for Nature, WWF-Internacional, publicó la primera versión de la Estrategia para la Conservación Global, donde por primera vez se utilizó el concepto de Desarrollo Sostenible. En 1991, durante, el proceso de preparación de la Cumbre de Río, WWF publicó "Cuidar la Tierra" donde se ofrece una definición operativa del concepto Desarrollo Sostenible.

De acuerdo a esa definición "El desarrollo sostenible, es mejorar la calidad de vida del ser humano, mientras viva dentro de la capacidad de carga y la productividad de los ecosistemas que sostienen la vida" (PRISMA 1994, p. 13).

En este concepto del desarrollo sostenible los elementos calidad de vida y el respeto de la capacidad de la tierra son interdependientes, aparecen integrados en un concepto único. El primero entendido en el sentido de beneficio humano, justicia, derechos humanos, acceso a los recursos disponibles en la sociedad, educación, salud, otros; y el segundo en el sentido de no utilizar de una manera abusiva o excesiva los recursos naturales. La Comisión Brundtland en 1987, en su informe "Nuestro Futuro Común", recalcó que el futuro humano corre riesgos si continúan las actuales formas insostenibles de crecimiento y desarrollo económico y si los países en desarrollo las adoptan. Enfatizó que la transición a un desarrollo sostenible, en los países industrializados y en desarrollo, constituye el único camino viable hacia un futuro seguro y sostenible para toda la comunidad humana.

Así mismo, la referida Comisión conceptuó en dicho informe el concepto de desarrollo sostenible en los siguientes términos: "Está en manos de la humanidad hacer que el desarrollo sea sostenible, es decir, asegurar las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias. El concepto de desarrollo sostenible implica límites, no límites absolutos, sino limitaciones que imponen a los recursos del medio ambiente, el estado actual de la tecnología y de la organización social y la capacidad de la biosfera de absorber los efectos de las actividades humanas, pero tanto la tecnología como la organización social pueden ser ordenadas y mejoradas de manera que abran el camino a una nueva era de crecimiento económico" (Comisión Mundial del Ambiente y del Desarrollo 1988, p. 29). Esta aspiración por una nueva forma de desarrollo que considera al hombre, a los recursos naturales y al medio ambiente, constituye un proceso de cambio que implica transformaciones en las instituciones. La Comisión Brundtland así lo reconoce al señalar: "En suma, el desarrollo sostenible es un proceso de cambio en el cual la explotación de los recursos, la orientación de la evolución tecnológica y la modificación de las instituciones están acordes y acrecientan el potencial actual y futuro para satisfacer las necesidades y aspiraciones humanas" (Comisión Mundial del Ambiente y del Desarrollo 1988, p. 70).

El informe influye en variados ámbitos del quehacer humano e institucional. Así, el Consejo de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) en 1988, publicó el siguiente concepto referido a la actividad sectorial:

"El desarrollo sostenible consiste en la ordenación y conservación de la base de recursos naturales y la orientación del cambio tecnológico e institucional, de tal manera que se asegure la continua satisfacción de las necesidades humanas para las generaciones presentes y futuras. Este desarrollo viable en los sectores agrícola, forestal y pesquero, conserva la tierra, el agua y los recursos genéticos

vegetales y animales, no degrada el medio ambiente y es técnicamente apropiado, económicamente viable y socialmente aceptable" (FAO 1994, p. 5).

Los retos para un nuevo modelo de desarrollo son: superar la pobreza; lograr la equidad generacional e intergeneracional; transitar de una democracia representativa hacia una participativa en función de la sostenibilidad del desarrollo local y global, urbano y rural. La interacción entre desarrollo económico, avance social y protección ambiental exigen atención y acción por parte de la comunidad mundial. Muchos países e instituciones han adoptado o respaldado, el concepto de desarrollo sostenible, por ejemplo: el Parlamento Europeo, la Asamblea de Italia, la Unión Europea y los países de África, del Caribe, del Pacífico, el Banco Asiático de Desarrollo, el Banco de Inversión Europeo, entre otros. El desafío después de la Conferencia de Río, es cómo poner esta definición en operación. No es cuestión de saber qué hacer, es una cuestión de saber cómo hacerlo, de pasar a la práctica.

En síntesis, el desarrollo sostenible no es un concepto científico sino un concepto político. El gran número de definiciones existentes refleja la variedad de disciplinas, percepciones y paradigmas de sus autores (IICA, 1997 p. 19). La mayoría de las definiciones de desarrollo sostenible contemplan tres dimensiones: la dimensión ecológica, la dimensión económica y la dimensión social, que se pueden definir de la siguiente forma:

- o Sostenibilidad ecológica: los ecosistemas mantienen a través del tiempo las características fundamentales para su sobrevivencia en cuanto a componentes e interacciones.
- o Sostenibilidad económica: el sistema que se usa produce una rentabilidad razonable y estable a través del tiempo o que hace atractivo continuar con dicho manejo en el tiempo.
- o Sostenibilidad social: la forma de manejo y la organización social permiten un grado aceptable de satisfacción de las necesidades de la población involucrada.

A corto plazo, alcanzar la sostenibilidad según estas tres dimensiones puede considerarse, en cierta medida, como una situación de objetivos conflictivos, mientras que a largo plazo se reconocerá la interdependencia entre ellas y la relación se volverá más o menos complementaria. Sin embargo, no será posible lograr la sostenibilidad al maximizar los tres objetivos al mismo tiempo. Para alcanzar el desarrollo sostenible, debe encontrarse un equilibrio entre los tres objetivos (Nijkamp 1990 p. 13). Si se optimiza un objetivo, los dos restantes se convierten en limitaciones. Una limitación puede cuantificarse de alguna forma; esto es, un cierto nivel de elementos que conforman la limitación debe definirse como los niveles máximos y mínimos aceptables (o tolerables).

2.4 La Teoría de Medios de Vida Sostenibles

La teoría de los medios de vida (sustainable livelihoods) se remonta a la labor de Robert Chambers, llevada a cabo a mediados de los 80, y que éste continuó desarrollando, junto con Conway y otros, a comienzos de los 90. Desde entonces, numerosas agencias de desarrollo han adoptado conceptos relacionados con la teoría de los medios de vida y han desarrollado acciones para iniciar su implantación. La teoría de los medios de vida representa un nuevo punto de partida desde el punto de vista político y práctico. El concepto de medios de vida sostenibles fue propuesto en el reporte del Grupo Consultivo de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (WCED, 1987), con base en el análisis de los vínculos entre las políticas de desarrollo, la pobreza y la degradación ambiental.

El enfoque de Medios de Vida Sostenibles (MVS) en la erradicación de la pobreza rural es el resultado de casi tres décadas de debates, experiencias y modificaciones en la percepción de pobreza que ahora se reconoce como un fenómeno mucho más complejo que simplemente el nivel de ingreso o consumo, y que tiene características y causas multidimensionales. La aplicación de enfoques hacia un desarrollo más participativo ha subrayado la diversidad de metas a que aspira la gente, y las estrategias que se emplean para lograrlas. Estudios y análisis de pobreza han enfatizado la importancia de los bienes (o capitales, incluyendo el capital social) como determinantes del bienestar. También en los últimos años la importancia del marco político, gobernabilidad y la institucionalidad ha recibido más atención en la agenda de gestión de recursos naturales.

Un factor clave ha sido la preocupación creciente sobre la eficacia de las intervenciones por parte de gobiernos, donantes y agencias de cooperación técnica y financiera internacional, que utilizando un enfoque sectorial, han concentrado sus esfuerzos mayormente en recursos, servicios e infraestructura (agua, tierra, crédito, asistencia técnica, otros), a veces perdiendo de vista a la gente misma. El enfoque MVS establece a la gente como el punto de partida en las actividades de desarrollo y define como criterio de éxito las mejoras sostenibles en sus medios de vida. Se espera, que al reenfocar la atención sobre la gente, se logrará una diferencia significativa en alcanzar las metas de erradicación de la pobreza.

Los principios esenciales de MVS

Para asegurar que la retórica de "erradicación de la pobreza" se traduzca en programas y proyectos que tengan impacto, el enfoque MVS suscribe los siguientes principios fundamentales como esenciales en cualquier intervención:

- o Centrada en la gente: la erradicación sostenible de la pobreza sólo será realizada si el apoyo externo se concentra sobre los aspectos importantes de las vidas de las personas, comprende las diferencias entre las personas, y trabaja con la gente en una manera coherente con sus estrategias de vida actuales, ambiente socio-cultural y sus capacidades de adaptación ante el cambio.
- o Participativa: la gente de las comunidades asume un papel protagónico en la identificación de sus prioridades, y la gente "de afuera" debe usar métodos y procesos que aseguren una correcta comprensión y respuesta a las demandas planteadas.
- o Multi-nivel: la erradicación de la pobreza es una tarea enorme y sólo puede ser alcanzada trabajando en varios niveles. Se debe asegurar que las actividades a nivel micro informen y contribuyan a la formulación de políticas, creación de un ambiente facilitador, y que las estructuras y procesos de tipo macro apoyen a la gente para construir su propio futuro sobre sus fortalezas y capacidades.
- o Colegiada: tanto el sector público como el sector privado (incluyendo la sociedad civil, ONG, académicos, otros) deben actuar como socios en un esfuerzo común y no como competidores.
- o Sostenible: hay cuatro aspectos de la sostenibilidad que debemos buscar: económica, institucional, social y medioambiental. La sostenibilidad verdadera debe buscar un balance entre todos.
- o Dinámica: es necesario reconocer la naturaleza dinámica de las estrategias de medios de vida, para responder con flexibilidad ante cambios en las condiciones de la gente, y adquirir compromisos de más largo plazo.

El término "medios de vida sostenibles"

El término medios de vida ("livelihood") se utiliza con connotaciones distintas. La siguiente definición recoge la noción general de medios de vida descrita aquí: "Un medio de vida comprende las posibilidades, activos (que incluyen recursos tanto materiales como sociales) y actividades necesarias para ganarse la vida. Un medio de vida es sostenible cuando puede soportar tensiones y choques y recuperarse de los mismos, y a la vez mantener y mejorar sus posibilidades y activos, tanto en el presente como de cara al futuro, sin dañar la base de recursos naturales existente" (Chambers y Conway, 1992).

Dicho en otros términos, por "medios de vida" se entienden las estrategias que la gente (individuos, hogares, comunidades) utiliza para satisfacer sus necesidades básicas de alimentación, energía, ropa, refugio, salud, educación, y dignidad.

Un medio de vida comprende las posibilidades, activos (incluyendo recursos tanto materiales como sociales) y actividades necesarias para ganarse la vida. Los sistemas de "medios de vida" se determinan por los activos tangibles e intangibles, así como las capacidades de sus miembros (OXFAM, UKI, 1994). Los activos tangibles son esencialmente cosas materiales y recursos (tierra, agua, árboles, ganado, ahorros, equipo, otros). Los activos intangibles son más complejos y se entienden ya sea como las exigencias y apelaciones que pueden hacerse para lograr apoyo material, moral o como las oportunidades de poder utilizar un recurso o servicio que provee información, educación, salud, tecnología y empleo. Las capacidades son los oficios y habilidades que posee la gente, y su capacidad para adaptarse dinámicamente a situaciones cambiantes. La distribución de activos y capacidades es vista como un elemento central para lograr medios de vida sostenibles.

Un medio de vida es sostenible cuando puede soportar tensiones y choques y recuperarse de los mismos, y a la vez mantener y mejorar sus posibilidades y activos tanto en el presente como en el futuro, sin dañar la base de recursos naturales existentes. En el aspecto ambiental, los medios de vida son sostenibles si las actividades y uso de los activos ayudan a incrementar la productividad de la base de los recursos naturales o cuando ayudan a mantener y mejorar su calidad como sistema básico de soporte de los medios de vida.

En el aspecto social, la sostenibilidad se refiere a la capacidad de la población de mantener y mejorar sus medios de vida en un contexto social dado. Ello supone que se pueden resistir cambios negativos en el entorno (desempleo, sequías, otros) o por el lado positivo que se cuenta con las capacidades para adaptarse creativamente a los cambios externos.

MVS como marco orientador

MVS es una manera de pensar acerca de las metas, posibilidades y prioridades del desarrollo para acelerar el progreso en la erradicación de la pobreza. Es un enfoque holístico que provee un marco para comprender las causas y dimensiones de la pobreza, sin caer en la trampa de enfocarse en unos pocos factores (producción agrícola, seguridad alimentaria, salud, otros).

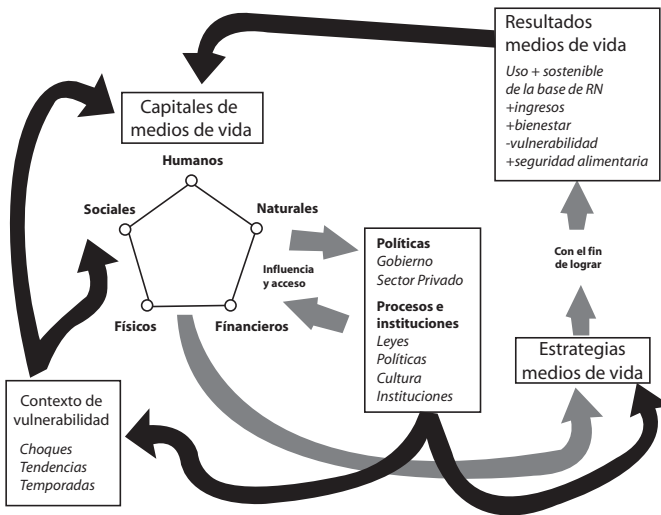
Trata de apreciar las relaciones entre los diversos aspectos de pobreza, sus causas y manifestaciones y permite la priorización más acertada en los planes operacionales. MVS no es un proceso ni una metodología, es más bien un esfuerzo por combinar muchas herramientas y métodos ya ampliamente usados en las acciones de desarrollo, para crear una visión y comprensión compartida entre sectores que trascienden diversos niveles de actividad.

Varias agencias de cooperación internacional están usando los principios de MVS para guiar su trabajo (PNUD, IICA, FIDA, PMA, FAO, CARE, OXFAM,

entre otras), y existen diferentes formas de ilustrar o concebir su aplicación en la práctica. El marco desarrollado por el Institute of Development Studies, UK, presenta una manera sencilla de organizar varios factores que limitan o facilitan las oportunidades existentes de vida, e ilustrar sus interacciones. Más que un modelo es un lente que ayuda a considerar la complejidad holísticamente, pero a la vez en forma manejable (Figura 1).

Fuente: Institute of Development Studies (UK)

Figura 1. Marco de los medios de vida sostenible (MVS)



Fuente: Institute of Development Studies (UK)

El marco no tiene inicio ni final, no es secuencial. El dibujo trata de representar sistemas de medios de vida y facilitar una amplia visión de los factores que causan la pobreza sin las limitaciones impuestas por preconcepciones sectoriales. Como eje central del marco se tiene el "Pentágono de Capitales" que representa los bienes, activos o recursos (en todo sentido) con: que cuenta la gente. Estos cinco tipos de capital son agrupados por una clasificación lógica, pero no quiere decir que esta es la única forma de concebir el portafolio de capitales. Según el contexto específico de un caso dado, puede ser necesario ampliar, disminuir o redefinir los grupos.

Al considerar una comunidad, hogar u otro grupo, el marco MVS muestra las fortalezas y debilidades de los diferentes tipos de capital, su importancia relativa y los diferentes vínculos entre sí. Esto ayuda a la identificación de los posibles puntos de entrada para facilitar más seguridad en los medios de vida. El marco no trata de establecer indicadores o valores para medir los capitales.

El Pentágono de capitales

El Pentágono de Capitales de la Figura 1 se refiere a:

- o Capital Humano: las habilidades, destrezas, conocimiento (tradicional y moderno), fortaleza física y salud que son necesarios y determinan la capacidad de perseguir diversas estrategias de medios de vida.
- o Capital físico: infraestructura base (transporte, albergue, agua, energía y comunicaciones), equipos productivos, herramientas, instalaciones que permiten a la gente dedicarse a ciertos medios de vida.
- o Capital social: los recursos sociales (redes, grupos, relaciones de confianza, parentesco, amistad, relación patrón-cliente, acceso a las instituciones de la sociedad más amplia) en las que puede apoyarse la gente al perseguir sus estrategias de vida.
- o Capital financiero: los recursos disponibles de la gente (en efectivo, ahorros, disponibilidad de crédito, remesas, salarios, pensiones) que permiten diferentes opciones en cuanto a medios de vida.
- o Capital natural: los recursos naturales que proveen flujos de bienes útiles en la determinación y manejo de las estrategias de vida (tierra, agua, fauna silvestre, bosques, pastos, biodiversidad, y recursos del medio ambiente en general).

Estrategias de medios de vida

Se puede resumir la Figura 1 de la siguiente manera: todo ser humano (pobre y rico) vive dentro de un contexto de vulnerabilidad y utiliza su dotación de capitales bajo la influencia de las políticas, procesos e instituciones vigentes en la búsqueda e implementación de una estrategia (óptima) de medios de vida. Las estrategias usadas son complejas y pueden sufrir cambios rápidos en respuesta al contexto externo. El enfoque de MVS trata de comprender los múltiples factores que influyen en las decisiones y escogencias llevados a cabo por la gente en esta búsqueda, con el propósito de fortalecer los aspectos positivos, promover mejores opciones, ampliar la flexibilidad y mitigar los factores limitantes.

Los logros perseguidos en materia de MVS también son diversos entre individuos y cambian a lo largo del tiempo según cambios en las proporciones relativas de los capitales, las necesidades y prioridades individuales. Sin embargo se pueden agrupar los logros esperados en las categorías definidas en el Pentágono de Capitales.

Políticas, procesos e instituciones

Un elemento innovador del enfoque MVS -al menos comparado con iniciativas de desarrollo tradicionales enfocadas más en aliviar (temporalmente) los síntomas de la pobreza que en atacar las causas fundamentales- es la inclusión de los factores (instituciones, organizaciones, políticas, legislación) que dan forma a los medios de vida. Su importancia es crucial en la búsqueda de soluciones sostenibles. Estos factores operan a todo nivel, desde los hogares hasta el ámbito internacional; y en todas las esferas, desde la más privada hasta la más pública. Son importantes porque determinan en forma directa el acceso a los capitales, los términos de intercambio entre los capitales y los logros (económicos y otros) de las distintas estrategias en materia de medios de vida.

Además, tienen una influencia fuerte sobre la sensación de inclusión y bienestar de la gente. Puesto que la cultura también se incluye, el enfoque también responde ante otras diferencias "inexplicables" sobre la forma en que se hacen las cosas en distintas sociedades. Muchos proyectos y programas técnicamente exitosos, no han logrado impacto perdurable por el simple hecho de hacer caso omiso o considerar estos factores fuera de su competencia o responsabilidad. Así, refuerzan el mito de que la pobreza es culpa de los pobres y una característica inevitable de cualquier sociedad.

Sostenibilidad y el contexto de la vulnerabilidad

Un aspecto crucial del enfoque es que considera que todos vivimos dentro de un contexto de vulnerabilidad y toma muy en cuenta el entorno, que es directamente responsable de muchas dificultades que afronta la gente más pobre. Los factores que componen el contexto de vulnerabilidad tienen impacto sobre los capitales disponibles, su creación y su destrucción y por ende, sobre las opciones de medios de vida factibles. El marco MVS distingue tres tipos principales de vulnerabilidad:

- o Tendencias: son los cambios de largo plazo y en muchos casos de tipo macro. Incluyen las tendencias demográficas, acceso a recursos incluyendo conflictos, tendencias económicas tanto nacionales como internacionales, cambios en el ámbito de gobernabilidad y político, y tendencias tecnológicas.
- o Choques: son los factores inesperados que pueden destruir los capitales en forma directa en el caso de tormentas, inundación, terremotos, conflictos civiles, otros. Choques en el ámbito de la salud (epidemias o enfermedades) tanto de la gente como de sus animales y cultivos, y choques económicos como cambios en tasas de cambio internacional, precios de productos, y otros. Para aguantar los efectos de los choques, la gente puede ser forzada a

deshacerse de sus bienes y cambiar su estrategia de vida. La capacidad de adaptación frente a choques es un factor importante en la sostenibilidad de los medios de vida.

- o Temporalidad: los cambios temporales y estacionales de los precios, oportunidades laborales, disponibilidad de alimentos, otros, conforman algunas de las mayores y más duraderas causas de degradación de las poblaciones menos favorecidas.

Logros esperados en materia de MVS

- o Económico: mayores ingresos y medios de vida más sostenibles en términos económicos.
- o Bienestar: mayor dotación de bienes no materiales como autoestima, inclusión, seguridad física, salud, acceso a servicios, empoderamiento político, mantenimiento de costumbres, cultura y tradiciones ancestrales.
- o Estabilidad: menor grado de vulnerabilidad ante las tendencias, choques y temporalidades externos.
- o Seguridad alimenticia: menor vulnerabilidad ante el desafío diario de asegurar una dieta adecuada para la familia.
- o Recursos naturales: uso más sostenible y menor degradación de los recursos naturales.

2.5 Capital Social

El concepto "capital social" es una poderosa herramienta para el análisis, interpretación y acción transformadora de la sociedad. El enfoque de capital social ofrece la posibilidad de proponer estrategias de desarrollo que trascienden la postura reduccionista que iguala desarrollo social con crecimiento económico. Sin desconocer la conexión que puede establecerse entre desarrollo y crecimiento, la teoría del capital social se opone a la creencia - hasta no hace mucho generalizada - según la cual el crecimiento conduce necesariamente al desarrollo; por el contrario, pone el énfasis en cómo el desenvolvimiento de los vínculos comunitarios y sociales favorece el crecimiento económico y el desarrollo político.

Con este concepto también es posible superar la ficción de los economistas neoclásicos según la cual los únicos actores válidos de la vida social son los individuos. Como lo expresó Coleman (1990, p. 31), "...esta ficción es sólo eso, pues los individuos no actúan independientemente, los objetivos no se definen independientemente y los intereses no son totalmente egoístas". Como se

entiende mayoritariamente hoy en día este concepto, es bastante sencillo. El capital social es la acumulación de vínculos asociativos que se han construido entre los miembros de una sociedad, dentro de lo que permiten sus marcos organizacionales e institucionales. El supuesto es que estos vínculos tienen algún grado de permanencia y por ello son acumulables.

No se trata evidentemente de cualquier vínculo. Como lo explica Sudarsky (2001, p. 1), "...no toda relación social de solidaridad es capital social". Ni los vínculos familiares, ni los de dependencia laboral, ni los de dependencia por obligación o reclutamiento (como en los grupos armados), constituyen esa singular riqueza que explica fortalezas y virtudes de una comunidad, y que llamamos capital social. Tampoco se puede confundir con el capital humano, la riqueza que los individuos acumulan cuando deciden invertir en su propia educación. El capital social se refiere a los vínculos voluntarios, que normalmente se establecen en asociaciones o en organizaciones jerárquicas a las que las personas se adhieren. En el plano cognitivo, comprende una amplia gama de acuerdos explícitos o tácitos; de entendimientos comunes; de convenciones de lenguaje, operativas y de representación; de certidumbres sociales y de expectativas mutuas.

Su valor económico resulta en buena parte de que estos vínculos disminuyen dramáticamente los costos de transacciones en sus fases de negociación, de intercambio de información y de exigencia del cumplimiento de acuerdos.

Por ello puede explicarse que sociedades con recursos físicos y de capital humano comparables evolucionen por sendas diferentes, y se ubiquen en niveles de desarrollo económico y en derroteros políticos divergentes. El primer uso del concepto de capital social se remonta a un escrito de Loury (1977). Bourdieu (1980) precisó el concepto entendiéndolo como aquel "residuo", atribuible a las conexiones personales de un individuo y a su pertenencia a un grupo, que explican su éxito económico y social superior al de personas con comparables niveles de capital cultural y físico. Hasta aquí, el capital social, a pesar de su nombre, era concebido esencialmente como un atributo individual. Coleman (1988) y Putnam (1993) habrían de darle un significado social. En sus estudios teóricos e históricos respectivamente, el capital social se convertiría en el activo de todo el grupo y explicaría el devenir de las sociedades, no solamente el de los individuos.

El concepto capital social aún se encuentra evolucionando tanto en el plano teórico como en el operacional, con los aportes de numerosos investigadores que lo utilizan en investigaciones empíricas e históricas y experiencias de programas y proyectos de desarrollo que lo incorporan y operacionalizan en las acciones que promueven. La aplicación que hace Sudarsky de este concepto y de su uso por Putnam y otros autores para interpretar la historia de regiones, países

y comunidades es sumamente útil; de igual forma, la puesta en marcha de experiencias empíricas como la del Proyecto Regional IICA-Holanda/LA-DERAS, en las que el concepto sufre una transformación tanto en el plano de su operacionalización como en el teórico, al confrontársele con la complejidad de la sociedad local y nacional en la que se empleó.

2.6 Una Nueva Institucionalidad para una Nueva Ruralidad

En un esfuerzo por adaptarse a un nuevo modelo de desarrollo, que está en construcción, el Estado y la sociedad civil impulsan transformaciones en la institucionalidad de la agricultura y el medio rural. Sin embargo, la limitante más seria que enfrenta la modernización de la institucionalidad se encuentra en la visión tradicional de la agricultura que todavía mantienen los agentes vinculados a ella; es una visión unidisciplinaria, sectorialista, parcial y estática, que empaña la apreciación de sus vínculos con la sociedad rural y con el resto del sistema económico nacional e internacional. Esto se refleja en una actitud reactiva, e incluso pasiva, que se observa en las organizaciones públicas y privadas vinculadas a la agricultura, frente a los cambios del entorno.

La nueva institucionalidad debe responder a una visión sistémica, una visión renovada de la agricultura y el medio rural, y sustentarse en un paradigma de cooperación y convergencia en las relaciones entre el Estado y la sociedad civil, en el marco de una economía de mercado. Este nuevo paradigma es fundamental para fortalecer la gobernabilidad, como condición que lleva a sociedades más democráticas que garanticen el desarrollo sostenible.

En los últimos cinco años, los Jefes de Estado y de Gobierno de las Américas han fortalecido el diálogo interamericano y han reafirmado su compromiso con la integración y el desarrollo del hemisferio. De esta forma, los acuerdos presidenciales (Cumbres de las Américas I y II, Miami, 1994 y Santiago de Chile, 1998), han ido conformando la denominada Agenda para la Integración y el Desarrollo de las Américas, o Agenda Interamericana, la cual, considera los siguientes 4 objetivos:

- o Promover y fortalecer la democracia y el respeto de los derechos humanos;
- o Profundizar la integración económica y el libre comercio;
- o Erradicar la pobreza y la discriminación; y,
- o Garantizar el desarrollo sostenible y la conservación del medio ambiente para las generaciones futuras.

A escasos meses de concluida la Primera Cumbre (Miami, 1994), los ministros de comercio realizaron una reunión hemisférica (Denver, junio 1995), que generó reflexión y diálogo que involucró a líderes públicos, privados y académicos en función del segundo de los objetivos de la Agenda: la integración económica y el libre comercio en las Américas. El marcado sesgo en el segundo objetivo ha dominado la Agenda; al tema de la agricultura no se hizo mayor referencia. El hecho de que la agricultura no fuera mencionada en la estrategia de renovación del Sistema Interamericano fue un signo evidente de la necesidad de reposicionar la agricultura en el contexto del proceso Cumbres de las Américas. Esta "omisión" se percibe como el reflejo de la percepción sobre la agricultura y otros ámbitos de la sociedad y economía, el complejo urbano-industrial se asocia a valores de progreso y modernidad, lo rural evoca imágenes de pobreza y atraso.

Según Alvin Tofler (1980, p. 25), la agricultura ocupó un lugar de privilegio en la "primera ola" de cambio que experimentara la civilización, el agro fue la principal fuente de acumulación de riqueza, por ende la tierra y las fincas fuentes de progreso. Con la revolución industrial apareció la "segunda ola", y en ella la generación de riqueza se centró en las fábricas y en las zonas urbanas.

La revolución de la información ha dado lugar a la "tercera ola", donde el conocimiento se convierte en el nuevo sistema de creación de riqueza (Tofler 1980, 1990, 1995 y 1999).

En tal sentido, el reposicionamiento de la agricultura exige abandonar el modelo tradicional de tipo artesanal, que sustentó la primera ola, para pasar a una nueva concepción holística y dinámica que impulse el desarrollo sostenible. Sin embargo, pese al enorme progreso experimentado en muchas áreas, no es posible imaginar una comunidad que no dependa de los bienes y servicios que se originan en los espacios o paisajes rurales. Por consiguiente, es urgente que los paisajes rurales adquieran la relevancia que se merecen si queremos generar medios de vida sostenibles.

Por ello, el enfoque sistémico de la agricultura busca superar la concepción tradicional. Reposicionar la agricultura desde tres componentes operativos, básicos que le permiten analizar y actuar sobre la agricultura y el medio rural: los espacios territoriales; las cadenas técnico-comerciales; y las interacciones entre ambos y con los sistemas que constituyen su entorno.

El enfoque sistémico de las organizaciones vinculadas a la agricultura y el medio rural se orienta a la superación de la concepción restringida de su naturaleza y funcionamiento para transitar hacia otro en las que se conciben como organizaciones abiertas en proceso permanente de aprendizaje social. Esto conduce a la incorporación en forma armónica, de los conceptos de visión

compartida, sistemas institucionales, vinculación entre los sectores público y privado, trabajo en equipos interdisciplinarios y capitalización del re-curso humano. Las dos expresiones del enfoque sistémico en el ámbito de la agricultura y de sus organizaciones, son instrumentales para entender y enfrentar en forma coherente el desafío de mejorar los niveles de competitividad y la superación de los desequilibrios regionales, socioeconómicos (pobreza rural) y ecológicos.

El tercer elemento, la estrategia, cumple la función de guía para la acción, incorpora cuatro tipos de transformaciones de la agricultura y el medio rural: productiva, comercial, institucional y humana. Para ello la visión sistémica debe concebirse desde cuatro perspectivas: la político-institucional; la técnico-económica; la social; y, la ecológico-ambiental. Este no es más que un esfuerzo de aplicar el enfoque sistémico a la tarea de reposicionar una nueva visión, más sistémica, de la agricultura y sus espacios o paisajes rurales. Es evidente, como lo señaló Capra (1998), que no basta modificar el enfoque, se requiere también de alinear los Valores a esta nueva forma de pensar hasta convertirla en una nueva forma de ser, sentir, pensar y actuar.

3

CAPÍTULO

«Objetivo, hipótesis y metodología»

3.1 Introducción y Justificación

En América Latina, la magnitud, complejidad y urgencia de los problemas rurales sobrepasaron, desde hace mucho tiempo, las posibilidades de los gobiernos para solucionarlos, particularmente porque intentan hacerlo a través del modelo convencional de dependencia estatal. La ineficiencia del modelo y la insuficiencia de recursos para financiarlos son cada día más evidentes. Esta realidad está exigiendo 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 las afectan.

La razón de ser de este estudio consiste en generar, a partir del análisis de una experiencia exitosa e innovadora de combate a la pobreza, marcos de reflexión más precisos y fieles a la realidad que se vive en los espacios rurales de Centroamérica, con el propósito de desarrollar planteamientos conceptuales y metodológicos aplicables y que mejoren el desempeño de las políticas e intervenciones de desarrollo rural sostenible. Los indicadores de desarrollo de los países centroamericanos evidencian que las condiciones de pobreza en que vive la mayoría de la población, se mantienen inalterables a pesar de las altas inversiones realizadas con recursos provenientes de la cooperación internacional y de los gobiernos.

En el marco de las renovadas preocupaciones sobre el desarrollo rural, en la perspectiva de una nueva visión de la ruralidad, se adelanta esta investigación con el propósito de avanzar en la interpretación de la naturaleza de la pobreza rural, sus determinantes y factores que presionan su permanencia, así como la evaluación de experiencias en proyectos aplicados en la región para el alivio de la pobreza como es el caso del Proyecto Desarrollo Institucional para la

Producción Agrícola Sostenible en las Laderas de América Central, IICA-Holanda/LADERAS, 1995-2002.

El presente estudio utilizará técnicas de análisis cualitativo, a partir del estudio de caso del Proyecto IICA-Holanda/LADERAS, con el propósito de establecer relaciones comprensivas en el estudio de la naturaleza del problema de la pobreza rural y de las soluciones que se vienen desarrollando en Centroamérica. La cobertura del estudio comprende los países de intervención del Proyecto: Honduras y El Salvador.

3.2 ¿Por qué Evaluar y Sistematizar la Experiencia de un Proyecto?

A veces se le resta importancia a la evaluación y más aún a la sistematización, de manera que ni siquiera se recupera la experiencia adquirida a lo largo de estos procesos. Se necesita por tanto, hacer una lectura de lo actuado y, en ese sentido, la sistematización resulta fundamental. Sistematizar una experiencia implica hacer una interpretación crítica del proceso que se ha vivido. No se trata sólo de registrar lo que pasó, sino de hacer una lectura del proceso con base en ciertas claves que nos permitan distanciarnos de él.

Una memoria no sería una sistematización, sería un registro que ayudaría para ver qué fue pasando a lo largo del tiempo. Lo importante es aprender de lo vivido, extraer, en forma crítica, enseñanzas, y así mejorar nuestras prácticas y las de los demás. Todos tenemos experiencias que pueden aportar a la renovación de nuestras propias teorías; lo que pasa es que muchas veces no valoramos suficientemente esa experiencia o no le dedicamos el tiempo necesario para sistematizarla. Si se hiciera se podría contribuir a un diálogo enriquecedor entre las propuestas teóricas existentes.

Es de vital importancia que los proyectos estén documentados y que sus experiencias sean sistematizadas. De esta forma podrán ser compartidas con quienes toman las decisiones políticas en el ámbito local, nacional y regional. La inversión en un proyecto que no está conceptualizado como experimento de políticas es de dudosa rentabilidad.

3.3 El Problema Objeto de Estudio

El problema objeto de estudio se define como la necesidad de conocer los resultados obtenidos por el Proyecto IICA-Holanda/LADERAS, después de siete años de operación de la estrategia del proyecto, en lo referente a los

objetivos económicos, sociales y ambientales, particularmente con respecto a la población objetivo, para determinar la magnitud y dirección de los cambios y el grado en que estos son atribuibles al proyecto.

El estudio realizó una ponderación de los elementos que intervienen en él, con el propósito de establecer un juicio valorativo de lo realizado, por ello tiene un carácter retrospectivo, pero también su intención apunta hacia adelante al generar conocimientos tendientes al logro de una mayor comprensión del proceso de desarrollo sostenible del medio rural, ello significa que su finalidad tiene además un carácter prospectivo.

3.4 Objetivo e Hipótesis

Objetivo general

Determinar en qué medida las acciones del Proyecto IICA-Holanda/LADERAS en Honduras y El Salvador, han logrado mejoras sostenibles en los medios de vida de la población participante.

Hipótesis

Con la finalidad de orientar metodológicamente la marcha de la presente investigación, se propusieron las siguientes hipótesis de trabajo.

Hipótesis general

H. 1 Hipótesis General sobre el impacto del proyecto en la creación de sistemas permanentes de innovación que mejoran los medios de vida de la población participante.

"Las acciones del proyecto en Honduras y El Salvador, en los aspectos institucional y humano, en los procesos de innovación productiva y ambiental en cuanto a las innovaciones metodológicas, han contribuido a la creación de un sistema permanente de innovación, protagonizado por los habitantes y sus organizaciones, y han logrado mejoras sostenibles en los medios de vida de la población participante".

Hipótesis específicas

H.1.1 Hipótesis con respecto al impacto del proyecto en la creación de plataformas institucionales y humanas, que facilitan innovaciones que promueven el desarrollo sostenible: "Las acciones del proyecto a través de la formación de líderes, el fortalecimiento institucional y la promoción de

relaciones colaborativas entre las personas e instituciones, han contribuido en la creación de una plataforma institucional y humana que en forma autónoma y sostenible promueve procesos de innovación productiva y ambiental".

H.1.2 Hipótesis sobre los procesos de innovación que aumentan la productividad y conservan los recursos naturales: "Los mecanismos y procesos autogestionarios promovidos por el proyecto, involucran actores clave y mejoran la capacidad de innovación tecnológica, metodológica e institucional, para aumentar la productividad y conservar los recursos naturales".

H.1.3 Hipótesis sobre el impacto del proyecto en cuanto al desarrollo de una nueva plataforma metodológica evaluada en condiciones concretas y disponibles para promover el desarrollo sostenible: "Las estrategias y metodologías aplicadas por el proyecto, debidamente sistematizadas, son utilizadas como material didáctico y metodológico para la reflexión, análisis y acción, por parte de distintos actores interesados en la promoción del desarrollo sostenible de la agricultura y sus espacios rurales".

3.5 Variables, Resultados y Aplicaciones

A partir del objetivo e hipótesis propuestos se formularon las siguientes variables, resultados y aplicaciones:

- o Establecer evidencias objetivas que indiquen en qué grado las acciones desarrolladas por el proyecto son aceptadas por la población participante por que se corresponden con sus objetivos e intereses.
- o Análisis del enfoque y metodología de intervención del Proyecto Desarrollo Institucional para la Producción Agrícola Sostenible en las Laderas de América Central, IICA-Holanda/LADERAS, en función de la visión de desarrollo, concepción territorial, concepción económico productivo y las externalidades.
- o Análisis sobre estrategias y logros con base en los siguientes criterios: replicabilidad; sostenibilidad; apropiación; institucionalización; sistema de seguimiento y evaluación.
- o Análisis del impacto alcanzado por el proyecto en términos de mejoras sostenibles en los medios de vida de la población participante, en términos de capital humano, social, físico, financiero y natural.
- o Análisis de las contribuciones del Programa de Formación-Acción de Facilitador@s en el ámbito local, de su aporte al desarrollo de activos sociales, particularmente al surgimiento de una nueva institucionalidad que desencadena la iniciativa colectiva y genera autoestima y valores solidarios.

3.6 Metodología

Para obtener la información requerida, contrastar las hipótesis formuladas y lograr el objetivo propuesto por la investigación, se diseñó una metodología que se fundamenta en la determinación de los cambios inducidos por el proyecto en la población objetivo y sus organizaciones, comparando las situaciones "antes" y "después" del proyecto.

La situación "antes" se establecerá a partir de la información básica generada por el proyecto al inicio del mismo y las preguntas de carácter retrospectivo captadas a través de las entrevistas; la situación "después" será determinada utilizando el método empírico, particularmente a través de la aplicación de entrevistas, testimonios y grupos focales, como instrumentos para obtener de fuente directa, la información sobre los aspectos de interés. El "antes" y el "después" constituyen el punto de partida del análisis e interpretación de los resultados.

A partir de la obtención de indicadores cualitativos y cuantitativos basados en las entrevistas, testimonios y grupos focales, sobre las diferentes variables sociales y económicas, los resultados serán inferidos al conjunto de la población afectada por el proyecto. También se utilizará el razonamiento deductivo, que permite ir de lo general a lo particular, para explicar algunas tendencias generales observadas o derivadas del referencial teórico analizado, y deducir aquellos aspectos que ofrecen un potencial explicativo a la situación estudiada.

3.7 Análisis e Interpretación de Resultados

El análisis e interpretación de los resultados del estudio, utilizó como principal referencia los enunciados y los indicadores contenidos en las hipótesis definidas y el método descrito para la comparación retrospectiva de la población estudiada. Del mismo modo, la revisión teórica y la estructuración del marco de referencia, permitió analizar e interpretar los resultados observados desde una perspectiva teórico-metodológica que ubica la complejidad de la realidad analizada en su respectivo contexto histórico y social.

La descripción, análisis e interpretación y discusión de los resultados, se realizó en forma progresiva al interior de cada uno de los capítulos, para finalmente sintetizar los resultados en el capítulo de conclusiones y recomendaciones.

3.8 Fases del Trabajo

Fase de trabajo documental

Recolección y análisis de información secundaria: documentos clave del proyecto (evaluaciones, informes de avance, publicaciones técnicas, otros);

informes de carácter nacional sobre la situación de la agricultura y el medio rural en Centroamérica y particularmente en Honduras y El Salvador; revisión bibliográfica.

Fase de trabajo de campo

Entrevistas semi-estructuradas con participantes en el proyecto: representantes de instancias locales, nacionales, públicas y privadas, participantes directos y no participantes.

Entrevistas a autoridades y representantes de organizaciones públicas y privadas en el área de influencia del proyecto y en el ámbito nacional y regional.

Entrevistas detalladas (Testimonios), con la totalidad de personas (100) que participaron y completaron durante los últimos tres años, el Programa de Formación-Acción de Facilitador@as del Desarrollo Sostenible.

Grupo focal: jornada de reflexión con líderes locales y nacionales para identificar elementos clave sobre la modalidad de intervención, gestión e impacto del proyecto. Este proceso se desarrolló en tres momentos: reconstrucción colectiva de la ruta de la experiencia; socialización de los puntos críticos, y; construcción de nuevos conocimientos y nuevos aportes.

Jornada de reflexión y análisis con el personal técnico y administrativo del proyecto, para sistematizar la experiencia vivencial desarrollada y derivar las principales lecciones aprendidas de la misma.

4

CAPÍTULO

«Resumen de los Resultados»

4.1 El Proyecto Desarrollo Institucional para la Producción Agrícola Sostenible en las Laderas de América Central, IICA-Holanda/LADERAS, 1995-98; 1998-2002

Este apartado analiza el marco conceptual y marco de referencia que sirve de orientación principal de las acciones del proyecto.

El Proyecto IICA-Holanda/LADERAS se presenta como un caso cuyo enfoque y experiencias enfatizan el aumento de la eficiencia y eficacia de las acciones institucionales que buscan mejorar la sostenibilidad de los medios de vida de los pobladores de las laderas, involucrando a las fuerzas vivas, vinculando a los sectores clave, desarrollando capital humano y capital social, mediante relaciones de coordinación, cooperación y consulta entre los actores del proceso de desarrollo en los ámbitos local, nacional y regional.

Superar el déficit de institucionalidad

Centroamérica enfrenta profundos desequilibrios sociales, económicos y ambientales. Estos problemas (pobreza, degradación ambiental, déficit comercial y fiscal), y sus intentos por resolverlos, por estar asociados con otros relativos a distribución y uso de recursos, provocan continuos conflictos entre los diferentes actores que conforman el tejido social de los países de la región.

El desarrollo de instituciones democráticas en la región está retrasado con respecto al proceso del rápido cambio económico. Existe un marcado déficit

institucional y este desequilibrio crea condiciones que favorecen la degradación ambiental y marginación de amplios sectores de la sociedad.

La superación del déficit tecnológico, ambiental, social, comercial y financiero de la región pasa por la superación del déficit de institucionalidad. Por consiguiente, el proyecto, reconociendo que la estructura y acción institucional explica el éxito o fracaso de las estrategias de desarrollo, concentró sus principales esfuerzos para incidir en la creación, desarrollo y consolidación de la institucionalidad como una de sus finalidades básicas.

También se reconoce que los principales esfuerzos y estrategias utilizadas para reducir los desequilibrios sociales, económicos y ambientales se han concentrado en diálogos políticos a nivel de élites (autoridades, expertos, organismos internacionales), con limitada participación de organizaciones económicas y sociales, pobladores y demás actores; o se han limitado a intervenciones a nivel local, donde las políticas y variables institucionales son tomadas tal como se dan. Estas estrategias, generalmente no combinan intervenciones en los niveles micro y macro, y menos aún la participación de la amplia variedad de actores vinculados con esta problemática y sus soluciones. Se da por hecho que la superación de estos desequilibrios requiere de la participación activa de los distintos sectores de la sociedad, en diferentes ámbitos espaciales y con una modalidad de interacción positiva entre los mismos, que permita incidir en las decisiones que les afectan.

También se considera que la institucionalidad, entendida como las diversas formas en que la sociedad se organiza en función de sus intereses y objetivos, es el vehículo apropiado para canalizar el conflicto y transformarlo en energía de cambio mediante procesos participativos que busquen soluciones negociadas frente a los desafíos del desarrollo.

Visión renovada de las laderas

En Centroamérica las laderas ocupan una porción significativa del espacio territorial. En su versión más común el término laderas se asocia con las características biofísicas de éstas (topografía, altitud, clima, suelos, otros). Existe otra percepción de las laderas como proveedoras de servicios ecológicos (agua, energía, biodiversidad, paisaje), que deben protegerse de la intervención humana para que los centros urbanos satisfagan sus necesidades de agua y que las presas hidroeléctricas no tengan problemas de azolvamiento. En los enfoques tradicionales las laderas han sido concebidas más como proveedoras de bienes y servicios hacia el exterior que hacia el desarrollo de ellas mismas.

Por otra parte, las laderas tienen como elementos comunes que una considerable proporción de la población se ubica en estas áreas, prevalecen las condiciones de

pobreza, la degradación de los recursos naturales y un déficit importante de la institucionalidad necesaria para promover el desarrollo sostenible de esos territorios. En las regiones de laderas, la acción institucional, las políticas e inversiones más bien han sido promotoras de medidas compensatorias de carácter asistencial.

El Proyecto IICA-Holanda/LADERAS promovió una nueva visión sobre las laderas que supone superar la tensión clásica entre quienes argumentan la protección de las laderas por su importancia como fuente de servicios ambientales (según esta visión las laderas sólo tienen vocación forestal y su uso para fines agrícolas no es recomendable), y quienes plantean la intensificación productiva para resolver los problemas de pobreza.

La visión promovida por el proyecto se propuso superar la falsa dicotomía entre protección o intensificación productiva, y una que reconoce la interacción dinámica, los aspectos biofísicos, las variables socioeconómicas (demografía, sistemas de producción, tenencia) y la tendencia y dinámica de las laderas (procesos de urbanización, movimientos de población, infraestructura, transporte).

Esta visión renovada sobre las laderas considera que el uso adecuado de estos territorios depende no sólo de las condiciones biofísicas, sino también de los niveles de inversión y de la calidad del manejo dentro de una perspectiva en la que las laderas cumplan sus funciones ambientales al mismo tiempo que se aumenta la productividad y se genera bienestar para la población asentada en ellas.

En los últimos años ha surgido un fuerte interés por el desarrollo sostenible de los recursos naturales en las laderas de la región. Esto refleja una preocupación creciente por la amenaza de la degradación ambiental, y por el futuro económico y social de sus pobladores rurales bajo el nuevo régimen de ajuste estructural.

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



PROPÓSITO

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 la 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.



El entorno del proyecto

El contexto institucional en que se ubica el Proyecto se caracteriza por elementos tales como: cambios en leyes agrarias y políticas que dificultan el acceso a la tierra; reducción del presupuesto de entidades públicas vinculadas al desarrollo rural; liberalización comercial que permite mayor importación de productos agrícolas que compiten con la producción nacional; problemática institucional caracterizada por limitadas relaciones de coordinación; limitados conocimientos sobre prácticas agropecuarias adecuadas para tierras frágiles, erosionadas y deforestadas; y procesos de descentralización de atribuciones hacia las municipalidades con las limitaciones de éstas para ejecutarlas.

Etapas del proyecto IICA-Holanda/LADERAS

El proyecto define como propósito "Mejorar la seguridad de los medios de vida de los agricultores de las laderas centroamericanas y sus familias, 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" (IICA-Holanda/LADERAS, p. 11). El Proyecto se desarrolló en el marco de una perspectiva que comprende tres etapas: en la primera (1995-1998), se asume un papel mas bien de promotor de acciones colaborativas orientadas al desarrollo sostenible; la segunda etapa (1998-2002) lo caracteriza por su papel facilitador e impulsor de un proceso de co-gestión que transfiere competencias y atribuciones anteriormente ejercidas por el proyecto, a las organizaciones locales y nacionales, mediante una modalidad de socios del proceso, con responsabilidades compartidas, complementarias y claramente delimitadas; y, la tercera etapa (después del 2002), corresponde a la salida del proyecto y al proceso de autogestión de las organizaciones promovidas por el mismo (Figura 2). Desde su inicio, el proyecto asumió un enfoque entrar-saliendo, es decir, cada una de sus intervenciones fue diseñada pensando en la salida del mismo y por consiguiente, en la necesidad de desarrollar capacidad humana, social e institucional que permitiera la continuidad de las acciones y beneficios generados durante la vida del proyecto.

Primera Etapa, 1995-1998, definida como una etapa de promoción, contribuyó a mejorar la capacidad institucional (local y nacional) de respuesta frente a los desequilibrios sociales, ambientales y económicos. En octubre de 1997, la Misión de Evaluación Externa concluyó que "...es uno de los mejores proyectos de desarrollo rural, dentro de los ejecutados por agencias internacionales de cooperación que puede encontrarse en la actualidad en los países de América Central...su orientación estratégica apunta a temas claves y críticos del desarrollo rural de la región" (Baumeister y Hurwitch, 1997, p. 30)

Entre los principales resultados obtenidos durante la primera etapa se destacan: amplio consenso entre actores clave, respecto a las causas de la erosión y la

deforestación en las laderas y sus posibles soluciones; organizaciones locales y nacionales, con más capacidad analítica y utilizando metodologías participativas; existe un marco de análisis y de políticas para zonas de laderas, así como mejores arreglos institucionales; se acumuló experiencia metodológica para facilitar la creación y desarrollo de institucionalidad; los Comités de Desarrollo Sostenible de Honduras y El Salvador, funcionan como espacios locales de coordinación, concertación y consulta de instancias nacionales e internacionales que promueven el desarrollo; se originó una movilización social e institucional inédita en torno a los Comités Locales de Desarrollo Sostenible; en el ámbito nacional se facilitó la creación y funcionamiento de instancias de debate y coordinación interinstitucional sobre agricultura sostenible en laderas, en Honduras y El Salvador, con presencia e incidencia nacional (Baumeister y Hurwitch, 1997, p.30-47).

Segunda Etapa: 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" (IICA-Holanda/LADERAS 1999, p. 11). Enfatizó la necesidad de priorizar la acción local para consolidar la institucionalidad emergente, desarrollar estrategias más explícitas de desarrollo tecnológico, enfatizar más la participación de los pobladores rurales (mujeres y hombres) y sus problemas. No obstante el énfasis en el ámbito local, se efectuaron intervenciones complementarias (estrategias, políticas y acciones) en el ámbito nacional y regional, para superar el déficit de institucionalidad y ayudar a la población rural a superar el círculo de degradación ambiental y empobrecimiento. Otro de los propósitos relevantes de la segunda etapa, comprende la necesidad de evaluar, en condiciones concretas y en forma crítica, nuevos enfoques para mejorar la gestión de los recursos naturales y la superación de las condiciones de pobreza, con el objeto de determinar las condiciones bajo las cuales éstos pueden ser eficientes, transparentes e incluyentes.

Después de una etapa inicial de promoción, los socios del proyecto actúan en un modelo de co-gestión, para evolucionar posteriormente hacia la etapa de auto-gestión (ver Figura 2). La etapa de co-gestión se caracteriza por un proceso en el que las partes (proyecto y actores locales y nacionales organizados), acuerdan construir una sociedad de aprendizaje, de objetivos compartidos, de riesgos compartidos, una alianza fundada en la confianza y el entendimiento mutuo, que actúa como fuerza propulsora de la cooperación. Este proceso se operacionaliza 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.

La Misión de Revisión Técnica del Proyecto IICA-Holanda/LADERAS, 1998-2002, concluyó que "...se trata de un proyecto altamente original en sus enfoques y exitoso en sus logros ...este no es un proyecto "de laderas", en el que

predominan las técnicas que incrementan la sostenibilidad de la agricultura de montañas... Uno de los aspectos originales de este proyecto es la ausencia del clásico enfoque sectorial que enfatiza en el sector agrícola" (Borel, 2001, p. 2 y 3). La Misión señaló que "dos grandes temas estructuran el proyecto: los aspectos institucionales, que a su vez controlan los aspectos ambientales, sociales y económicos y la prominencia de la innovación (tecnológica, económica e institucional) y de los sistemas de aprendizaje acelerado".

Entre los principales logros destacan: Formación de Facilitador@s para el Desarrollo Local y la gobernabilidad; grado significativo de avance hacia la autogestión; alto grado de autoestima; instituciones establecidas de gestión y control local; apoyo efectivo a la gobernabilidad local; fondo de proyectos económicos y ambientales en proceso avanzado de consolidación; la amplia documentación sobre las experiencias y procesos ofrece una base sólida para la difusión de los productos del proyecto (Borel, p. 2 y 3).

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.

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 propone 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 concepto está referido a los procesos de innovación productiva y ambiental, con nuevos métodos de experimentación y difusión en sistemas de producción, prácticas agronómicas, manejo de suelo y agua, diversificación, manejo y aprovechamiento de recursos naturales (agua y bosque).

La plataforma de acción se caracterizó por una participación protagónica de productores innovadores, que fueron adquiriendo la capacidad de gestionar apoyos puntuales de especialistas en campos priorizados por ellos.

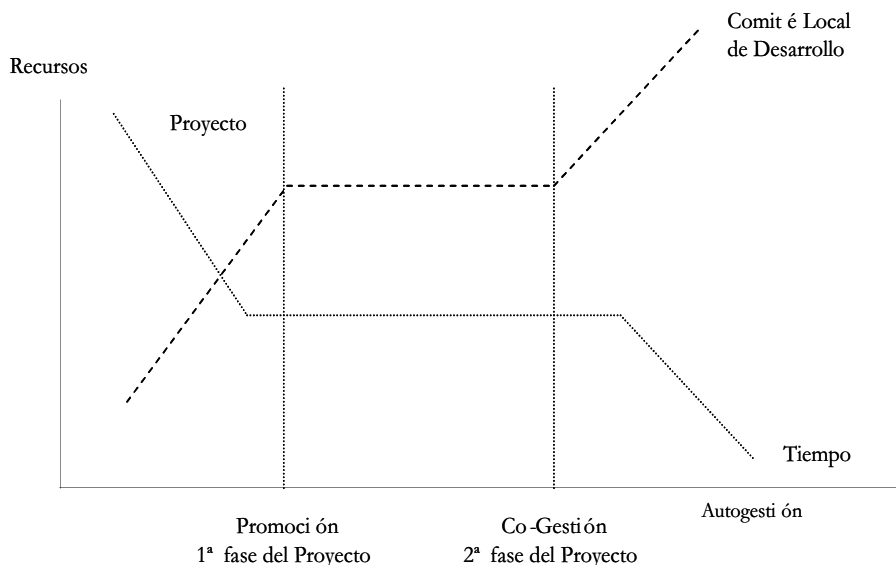
El Resultado 3: Plataforma metodológica, se refiere al aporte metodológico. Las estrategias y metodologías aplicadas fueron sistematizadas permanentemente, generándose un material didáctico y metodológico que en

primer lugar será utilizado por los participantes como recurso para la reflexión y el análisis. El mismo material será 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 más 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. Ninguno de los resultados por sí solos garantiza alcanzar ese objetivo, el enfoque tradicional de conservación de suelos y agua o el enfoque exclusivo de fortalecimiento institucional son insuficientes en sí mismos, es la combinación de los tres resultados lo que permite avanzar con mayor rapidez y solidez hacia el desarrollo sostenible.

Figura 2

Etapas del Proyecto Regional
Desarrollo Institucional para la Producción Agrícola Sostenible en las Laderas
de América Central, 1995-1998; 1998-2002



4.2 Enfoque del Proyecto IICA-Holanda/ LADERAS

En este apartado se analiza el enfoque del proyecto desde la perspectiva de su visión de desarrollo, enfoque territorial, concepción económica y productiva y el manejo de las externalidades.

4.2.1 Enfoque de desarrollo

El Proyecto enfatiza en la aplicación de estrategias, políticas y acciones en el ámbito local, nacional y regional, para superar el déficit institucional-humano y ayudar a sobrellevar la capacidad excesivamente limitada de los pobres en ambientes marginales, para frenar el círculo de degradación y empobrecimiento. Se pretende frenar y revertir este proceso, con inversiones que mejoren los sistemas de medios de vida de los pobladores, determinados por los activos tangibles e intangibles, así como las capacidades de sus miembros, que se traduzcan en mejoras en la base de los recursos naturales y el bienestar de la población.

El enfoque de desarrollo propuesto combina intervenciones en los niveles macro y micro, considerando enfoques participativos y multisectoriales que acercan a grupos históricamente excluidos¹ de las decisiones y acciones que les afectan, para aumentar la eficacia en el manejo de los recursos naturales y la reducción de las causas generadoras de la pobreza. En un contexto caracterizado por múltiples actores, problemas diversos, recursos escasos, un profundo déficit institucional e instituciones con limitada capacidad de coordinarse, el Proyecto construye e implementa mecanismos interinstitucionales que estimulan las relaciones colaborativas, conectan personas e intereses en un esquema interactivo de relaciones en los ámbitos local, nacional y regional.

Concepción de metas de desarrollo

Este enfoque de desarrollo se basa en que las áreas de ladera en la región, sustentan una parte considerable de la población y de la producción agrícola y forestal, y un conjunto de recursos naturales esenciales para la provisión de agua, biodiversidad y recursos ambientales. Por ello, el patrón de desarrollo de las

¹ Parte del supuesto de que la superación de los graves problemas de las laderas centroamericanas, caracterizada por la extrema pobreza y el deterioro permanente de los recursos naturales, requiere de un acercamiento integrado que incluya una amplia variedad de actores institucionales, y se actúe e influya en los niveles regional, nacional y local.

laderas impacta en forma significativa sobre el crecimiento económico, el bienestar social y las condiciones de los recursos naturales de la región.²

El Proyecto interviene en el ámbito local, para ilustrar de manera concreta las dificultades, soluciones, calibrar metodologías de intervención, lograr legitimidad social e institucional de enfoques y metodologías evaluadas en condiciones concretas, respaldar políticamente a los actores locales en el proceso de movilizar recursos en su apoyo, aumentar el efecto multiplicador e incidencia en el ámbito local, nacional y regional.

Las buenas prácticas, debidamente sistematizadas, constituyen la base para generar propuestas que son sometidas a consideración de diversas instancias locales, nacionales, regionales, públicas, privadas e internacionales, para incorporarlas como parte de las estrategias y acciones innovadoras que contribuyan a mejoras sostenibles en los medios de vida de la población rural.

En el espacio regional se propugna por la incidencia en la cooperación internacional para lograr que los recursos se canalicen hacia las regiones de laderas y se aprovechen enfoques y metodologías de intervención que han probado su eficacia en condiciones similares. El proyecto combinó e integró cinco actividades principales: acciones de desarrollo local; asistencia técnica; acciones nacionales; acciones regionales; y, sistematización y difusión de la experiencia del proyecto.

Acciones de desarrollo local: dentro del territorio nacional, el ámbito local es un espacio privilegiado para el ejercicio de los derechos ciudadanos y para emprender acciones colectivas que con enfoque territorial, respondan a las circunstancias locales y movilicen la participación de las fuerzas í vivas del territorio en función de su propio desarrollo. El proyecto facilitó y acompañó el proceso de institucionalización de cuatro Comités Locales de Desarrollo Sostenible en Honduras y El Salvador y cinco más en el marco de un convenio con el Proyecto PROLANCHO/UE de Honduras.

El comité local es un foro de las fuerzas vivas del municipio o de los municipios que conforman una cuenca o micro-región, su razón de ser yace en el reconocimiento de la necesidad de diálogo al interior de la sociedad local y entre éstos y el Estado. Los actores que lo forman (gremios, gobierno, iglesias, educadores, asociaciones comunales, ONG), han iniciado un camino en

² En la actualidad, los patrones de desarrollo predominantes han generado un ambiente caracterizado por la pobreza, el bajo crecimiento económico y la acelerada degradación de los recursos naturales, que amenazan los ecosistemas de las laderas y su capacidad productiva a largo plazo.

permanente cambio, el cual es recorrido en forma conjunta, paso a paso, con una visión colectiva, estratégica e integrada del municipio, de sus luchas, necesidades, conflictos, éxitos y fracasos, tanto como de sus potencialidades y del futuro que la comunidad quiere construir.

La misión básica del comité es contribuir al desarrollo sostenible y compartido del municipio, mediante la integración de personas, intereses, voluntades, acciones, tiempo y recursos dentro de una visión estratégica y cooperativa, que redujo los esfuerzos dispersos y fragmentados, a la vez que estimuló una mentalidad de ciudadanía basada en la participación popular, en los vínculos de amistad, respeto, solidaridad y prácticas democráticas. Los comités locales han evolucionado progresivamente hasta convertirse en verdaderas plataformas institucionales y humanas que facilitaron la creación y funcionamiento de un sistema permanente de innovación, protagonizado por los habitantes rurales y sus organizaciones, que promueven y practican el uso sostenible de la tierra en las laderas centroamericanas.

El proyecto dispone de una valiosa experiencia para facilitar procesos de transformación institucional y humana, basada en relaciones colaborativas, autogestión y sostenibilidad. Los Comités Locales, ejemplos concretos de arreglos institucionales promotores del desarrollo sostenible en territorios definidos, permitieron al proyecto aumentar su incidencia y efecto multiplicador mediante diversas modalidades de escalonamiento horizontal y vertical (réplica en otros territorios, incidencia en proyectos de la cooperación internacional, enfoques y metodologías adoptados por estructuras centrales del gobierno y fundaciones nacionales e internacionales).

Acciones de asistencia técnica: mediante estas acciones se identificaron problemas que inhiben la coordinación y prestación de servicios interinstitucionales, se diseñaron, ensayaron, pusieron en práctica y evaluaron distintas soluciones. La asistencia técnica realizó diagnósticos de las capacidades institucionales disponibles en el ámbito local y nacional y efectuó acciones para mejorar la eficiencia y eficacia de las mismas. La aplicación y desarrollo de la metodología Sistema de Análisis de Capacidades para el Desarrollo Institucional, es un producto metodológico generado en el marco de esta experiencia y accesible para los sectores interesados en la misma. Otros métodos evaluados en condiciones concretas son los siguientes: Sistemas de Información y Conocimiento Agrícola; Sistemas Locales de Innovación; Gerencia de Audiencias; Auditoría de Proceso, entre otros.

Acciones nacionales: comprende diversos espacios de incidencia, intercambio, reflexión y debate (talleres, foros, congresos), sobre desarrollo sostenible de la agricultura y sus espacios rurales. Estos foros facilitaron un espacio de interacción entre actores relevantes, para generar reflexión y acción colaborativa

sobre el papel de las laderas en la economía y sociedad, logrando un importante posicionamiento del tema en el ámbito nacional. Los congresos anuales de la Coordinadora Nacional sobre Agricultura Sostenible en Laderas (CONASEL), de Honduras, y la Coordinadora de Agricultura Agro-ecológica de El Salvador, testimonian este tipo de esfuerzos.

Acciones regionales: incluyó seminarios, congresos, intercambios y foros bajo modalidades de colaboración interinstitucional, relacionadas con las políticas que afectan el manejo sostenible de los recursos de las laderas.

Estas acciones se apoyaron en una estrategia de cooperación y complementariedad con entidades de la cooperación internacional especializadas en el tema. Las alianzas y esfuerzos colaborativos con el Instituto Internacional de Políticas Alimentarias (IFPRI), la Universidad de Wageningen de Holanda, el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), el Centro de Desarrollo Rural de la Universidad Libre de Amsterdam, la Escuela Agrícola Panamericana Zamorano, el Centro Internacional de Investigación y Desarrollo (CIRAD), el Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo (CIMMYT), entre otros, permitieron aumentar la incidencia y el efecto multiplicador de este esfuerzo.

Sistematización y Difusión de la experiencia: esta tarea generó y puso a disposición entre una amplia audiencia de personas y entidades interesadas, la experiencia debidamente documentada y sistematizada (enfoque, metodología, herramientas).

Se desarrolló con éxito una estrategia de sistematización abierta y compartida con diversas entidades interesadas en estos procesos, es decir, la tarea de documentar y sistematizar operó en tres direcciones: los esfuerzos facilitados en el ámbito local (sistematización participativa con socios del proyecto); el análisis y sistematización realizado en el marco del Comité Asesor y las misiones de evaluación externa; los esfuerzos efectuados directamente por el equipo técnico; y, los esfuerzos desarrollados mediante acuerdos colaborativos con entidades especializadas interesadas por diversas razones, en sistematizar la experiencia, entre las que se destacan: el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), el Programa Salvadoreño de Investigación sobre Desarrollo y Medio Ambiente (PRISMA), el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), la Agencia de Cooperación Técnica Alemana (GTZ), la Asociación Internacional de Desarrollo Agrícola y Rural (AIARD), la Universidad Católica de Washington, entre otros.

Coherencia y correspondencia con objetivos de desarrollo nacional

El papel facilitador del Proyecto propició y desencadenó la movilización del potencial de recursos existentes, combinando e integrando intervenciones en el

ámbito local, nacional y regional, con la participación de múltiples actores. Tanto las intervenciones como los diferentes actores en los ámbitos local, nacional y regional, forman parte de una misma totalidad con papeles relevantes, diferentes y complementarios respecto al otro.

Esta dinámica entre ámbitos y entre actores, en forma vertical y horizontal, desencadenó un esquema de escalonamiento en múltiples direcciones, con efectos positivos en cuanto a su incidencia y efecto multiplicador, algunos efectos previstos y otros imprevistos. Este resultado es más relevante si se considera la limitada magnitud del proyecto y el reducido equipo técnico con el que se contó.

Un ejemplo de incidencia tanto del Proyecto como de las organizaciones promovidas por el mismo como es el caso de la CONASEL en Honduras, se manifiesta entre otros en el aporte a la conceptualización y creación del Programa Nacional de Desarrollo Rural Sostenible (PRONADERS)³, diseñado por el gobierno de Honduras para impulsar acciones que promuevan el mejoramiento de la calidad de vida de la población y el potencial de los recursos naturales mediante la capitalización humana, social, ambiental y productiva, con base en la participación de los actores que contribuya a la transformación del sector rural y permita el cumplimiento del compromiso intergeneracional de la sociedad.

Así mismo, no es casual la coincidencia entre los objetivos del Proyecto y la estrategia del PRONADERS⁴, que van desde promover una amplia participación ciudadana y desarrollo humano a través de los actores de la sociedad rural (alcaldías, organizaciones, gremios); ordenamiento de los recursos naturales con enfoque de manejo de cuencas, la protección del ambiente; la promoción de procesos de descentralización; la capitalización rural mediante la integración de la población a la actividad agrícola y no agrícola; y, una nueva institucionalidad que define las políticas y estrategias del desarrollo rural con la participación de todos los actores.

³ La base justificativa del PRONADERS destaca que la agricultura representa la actividad más importante de la economía del país, sobre todo porque en el sector rural radica la mayor parte de la población dedicada a labores agrícolas y coincidentemente, es donde se manifiestan los más altos índices de pobreza y de vulnerabilidad social, principalmente en las laderas (ANED Consultores).

⁴ El Proyecto IICA Holanda Laderas se inscribe en el marco de política del PRONADERS: aportes del Vice-Ministro de la Secretaría de Agricultura y Ganadería SAG/ Miguel A. Bonilla

4.2.2 Enfoque de territorio

En la concepción del Proyecto, el territorio es una categoría para entender en forma práctica las relaciones entre grupos humanos y recursos naturales. El territorio es un producto social e histórico que permite entender y gestionar el desarrollo más eficientemente. Integra en forma clara las dimensiones de la vida social: económica, ambiental, social y cultural, y política. El territorio explica mejor las relaciones económicas multisectoriales. La cuestión que concentró la atención del Proyecto, es la consolidación de los cauces trazados para lograr que las zonas de intervención adquieran una verdadera competitividad territorial.

Los pobladores de los territorios lograron avances importantes en el proceso para hacer competitivo su territorio en la medida que aumentaron su capacidad de afrontar la competencia del mercado y al mismo tiempo que lograron procesos productivos viables desde el punto de vista medioambiental, económico, social y cultural, aplicando lógicas de redes de solidaridad, plataformas institucionales estables y mecanismos de articulación al interior del territorio y entre territorios.

Las acciones fueron diseñadas y ejecutadas con el propósito de contribuir al desarrollo de la competitividad territorial de los municipios de intervención. Estas acciones comprendieron: la toma en cuenta de los recursos del territorio en la búsqueda de coherencia global; la participación activa de actores clave e instituciones; la integración de los diferentes sectores en una lógica de cadena técnico comercial; la cooperación al interior del territorio y entre territorios y la articulación con las políticas nacionales.

Áreas de cobertura

El ámbito de intervención del Proyecto fue la región centroamericana, con énfasis en Honduras y El Salvador y particularmente en nueve municipios: Su-laco y Yorito en el Departamento de Yoro, y cinco municipios del Departamento de Olancho, en Honduras; y los Municipios de Nueva Concepción y Jocoro, en el Departamento de Chalatenango, en El Salvador. Los sitios de intervención en el ámbito local fueron seleccionados en atención a los siguientes criterios: 1) altos grados de erosión, deforestación y pobreza; 2) forman parte de las principales cuencas hidrográficas en Honduras (Río Tascalapa es uno de los principales afluentes de la Represa Hidroeléctrica El Cajón) y El Salvador (Río Lempa y Río Grande de San Miguel); 3) oportunidad de relaciones colaborativas y complementarias con otros proyectos y entidades; 4) situaciones diferentes y representativas de la problemática de las regiones de laderas de Centroamérica, en términos biofísicos, socioeconómicos y dinámica de la zona.

Institucionalidad abierta y voz territorial

Una de las premisas esenciales del Proyecto establece que para alcanzar objetivos de la complejidad del desarrollo sostenible, se requiere de una nueva

institucionalidad abierta, pluralista y democrática. Se reconoce que ya no es posible para una entidad, más allá de sus dimensiones, contar con todos los recursos necesarios para lograr por su cuenta impactos significativos, por ello, las relaciones de colaboración y las alianzas han llegado a ser una necesidad absoluta para todas las instituciones (Miranda 1999, p. 33; 2000 p. 13).

En tal sentido, la unidad de intervención del Proyecto en el espacio local es el territorio municipal. Ello implica que no se privilegió a grupos en especial, como los pequeños productores o mujeres campesinas, sino que se incorporó a distintos segmentos representativos de la sociedad rural (maestros, comerciantes, productores, amas de casa, jóvenes, líderes de iglesias, entre otros), en su carácter personal o como representantes de organizaciones e instituciones.

El enfoque territorial reconoce que la pobreza y la degradación de los recursos son temas que afectan y preocupan a amplios sectores de la sociedad (local, rural, urbana, nacional e internacional), porque directa o indirectamente son afectados positiva o negativamente por sus efectos. Por lo anterior, la incorporación de diferentes sectores de la sociedad local, generó una movilización inédita de intereses, voluntades, capacidades y recursos, haciendo visible el ámbito territorial, con sus demandas y propuestas, y particularmente como su voz territorial capaz de ejercer la representación de la sociedad local y actuar como interlocutor válido, reconocido por diferentes sectores de la sociedad nacional e internacional.

Otro aspecto que merece destacarse es que se incorpora el enfoque de comunidades y no de localidad, es decir, reconoce que el ámbito local es un espacio de interacción social de diferentes actores vinculados a la problemática y a las soluciones para avanzar en el proceso de desarrollo, en tanto que el término localidad usado por otros proyectos o entidades, lo refieren más como su espacio físico o geográfico de intervención.

El ámbito local fue concebido como un espacio de interacción, ilustración, demostración, incidencia y plataforma de la estrategia del efecto multiplicador o escalonamiento de la experiencia, sobre cómo afrontar las dificultades y aprovechar las potencialidades para enfrentar con éxito el desafío de reducción de la pobreza y restauración ambiental. Así mismo, el ámbito local se constituyó en la fuente de legitimidad y reconocimiento nacional e internacional en la medida en que la voz territorial evidenció y demostró los avances alcanzados.

Estrategia de incidencia y efecto multiplicador

El manejo de un enfoque integrado con intervenciones habilitantes y complementarias en los ámbitos local, nacional y regional, y por supuesto, la calidad de los resultados y productos generados, facilitó el escalonamiento de la experiencia aumentando su incidencia y efecto multiplicador entre entidades

públicas, privadas e internacionales con presencia relevante en Centroamérica y México.

El soporte del proyecto para apoyar y en algunos casos constituir, instancias nacionales como la mesa de agricultura sostenible en el Programa Cooperativo Centroamericano de Mejoramiento de Cultivos y Animales (PCCM-CA), la Coordinadora Nacional de Agricultura Sostenible en Laderas de Honduras (CONASEL), la Coordinadora de Agricultura Agro-ecológica de El Salvador (COAGRES), las alianzas con entidades nacionales, internacionales y regionales, y el esfuerzo por documentar, sistematizar y difundir la experiencia desarrollada, conformaron una verdadera plataforma de lanzamiento con resultados relevantes en cuanto a la incidencia y el efecto multiplicador desencadenado.

El equipo humano del proyecto (tres técnicos y dos personas en apoyo administrativo), fue definido pensando más en un proyecto virtual, es decir, con limitada capacidad física de ejecución y por tanto, obligado a adoptar estrategias de alianzas, sociedades y emprendimientos conjuntos para alcanzar los objetivos propuestos, esta fue la verdadera esencia de esta experiencia. Esta condición fue a su vez, la fuerza propulsora tanto de la amplia red de relaciones de cooperación establecidas, como de la base para el escalonamiento de la experiencia y fuente de incidencia y efecto multiplicador.

La intervención en el ámbito local fue claramente concebida como el espacio de interacción con el mundo real. El territorio y comunidad donde ocurrió la experiencia piloto permitió calibrar y validar el enfoque, metodología y herramientas desarrollados por el equipo del proyecto y sus socios, lo que aumentó la capacidad propositiva de ambos, aumentando su incidencia y efecto multiplicador.

4.2.3 Enfoque económico productivo

La experiencia del proyecto sugiere que una modalidad de cooperación que contribuya a valorar, dignificar y desarrollar las capacidades de los pobladores rurales y los diferentes sectores a los que pertenecen, es una vía viable para mejorar los medios de vida de estos pobladores en un nivel compatible con la gran contribución que ellos aportan al desarrollo económico y social del país.

Se puso en marcha una innovadora estrategia en la cual el éxito económico y productivo de la agricultura, sus agro-negocios y micro-empresas asociadas, depende más de conocimientos adecuados que de recursos abundantes y mucho más de la capacidad técnico-empresarial de los pobladores, (entre ellos las personas dedicadas a la agricultura y actividades micro-empresariales) que de las decrecientes ayudas gubernamentales.

El enfoque económico y tecnológico aplicado se fundamentó en el desarrollo de las capacidades de la gente, de forma tal que sean más auto-dependientes en la solución de los problemas que les afectan.

La puesta en práctica del referido enfoque, mediante el Programa de Formación, giras educativas y de intercambio, entre otras, incrementaron los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para asumir ese protagonismo, superar sus ineficiencias, mejorar su desempeño laboral e incrementar su productividad. La adecuada formación y capacitación de los participantes o socios de aprendizaje, incidió positivamente en la productividad o rendimiento de los demás factores de producción (la tierra, los animales, las obras de infraestructura, la maquinaria y los insumos materiales). Lo anterior evidenció que el desarrollo del capital humano (factor abundante) es una causa esencial para el uso eficiente de los factores más escasos.

El énfasis en compartir y socializar contenidos útiles y aplicables, con una modalidad de enseñanza vivencial, teórico-práctica, fue importante para mejorar la eficiencia y efectividad de los actores vinculados al proyecto. La enseñanza de valores, actitudes y comportamientos necesarios para formar al nuevo ciudadano combinado con el desarrollo de habilidades y destrezas en producción, micro-empresas, procesamiento, conservación y comercialización, administración, desarrollo comunitario, organización, trabajo en equipo, negociación y manejo de conflictos, técnicas que facilitan aprendizaje acelerado, relaciones de género con equidad, entre otros, y el uso de una especie de pedagogía positiva en el sentido que premia y estimula los comportamientos y actitudes deseables (solidaridad, mejores prácticas productivas y comerciales), no sólo potenciaron las capacidades disponibles, sino que aceleraron los procesos de aprendizaje y multiplicaron geométricamente sus beneficios. El análisis participativo y sistemático de los sistemas de producción familiar, comunal, municipal e incluso internacional, incluyendo el enfoque de la cadena agroalimentaria y comercial, permitió identificar debilidades, oportunidades y orientar las acciones hacia los asuntos críticos y estratégicos, generando una variedad de soluciones que fueron evaluadas y ajustadas continuamente en las comisiones respectivas (innovación, ambiental, educación, agronegocios).

El tránsito hacia sistemas de producción sostenibles

Las acciones promovidas se ubican dentro de los esfuerzos por contribuir a la solución de una problemática común en la región: la práctica agropecuaria en condiciones de laderas. Las zonas de intervención del proyecto presentan restricciones para la producción

agropecuaria⁵; en ellas predomina una topografía pronunciada, 75% de las tierras están clasificadas como montañosas o de laderas, con declives en su mayoría superiores al 25%.

Estas regiones históricamente marginadas y con agro-ecología frágil, es ocupada mayoritariamente por campesinos pobres, productores de alimentos para su propia subsistencia y para el consumo nacional. Existe un predominio de sistemas productivos minifundistas, caracterizados por granos básicos con ganadería menor o mayor, café con granos básicos y granos básicos con otros cultivos. La producción de granos básicos constituye una actividad central, tanto desde el punto de vista de la economía de la zona como de la seguridad alimentaria de la población. El maíz y el frijol constituyen el sistema productivo típico de subsistencia de la agricultura campesina y es realizado en casi la totalidad de las explotaciones familiares.

La producción de granos básicos para consumo familiar con café o ganado, como actividades de renta, es el sistema vinculado al mercado de mayor importancia comercial. La producción de granos básicos con ganadería menor, básicamente tiene el mismo principio que el anterior, pero en éste la ganadería juega un papel mucho menor, circunscribiéndose a especies tales como gallinas y cerdos.

En algunos casos ésta pequeña ganadería de traspasío adquiere magnitud comercial. La presión sobre los recursos naturales y las prácticas de manejo promovidas desde el enfoque convencional de la agricultura (uso intensivo de agroquímicos, quema, cultivo en suelos descubiertos), generó impactos negativos sobre el ambiente y la productividad. Revertir esta dinámica de degradación fue uno de los principales desafíos asumidos por el proyecto y sus socios. La experiencia generó suficientes evidencias que progresivamente se extienden a otros territorios, que demuestran y ponen en práctica una modalidad de trabajo que desde una perspectiva del paisaje rural, realiza prácticas colectivas y territoriales para controlar los flujos de agua, manteniendo cobertura vegetal, manejo integrado de la finca, el manejo de nutrientes, entre otros.

Servicios de intermediación financiera gestionados por los usuarios

La agricultura familiar también enfrenta dificultades de carácter financiero, debido a que la banca estatal y privada es rígida en sus políticas de entrega de

⁵ Se manifiestan claramente dos estaciones diferenciadas por la presencia o ausencia de lluvias lo que es determinante en las posibilidades productivas. Es manifiesta una época seca con ausencia casi total de lluvia entre el período de diciembre a principios de junio y la época lluviosa que se centra entre junio y diciembre y en donde la concentración de las lluvias unidas a las fuertes pendientes y escasa aplicación de tecnologías de conservación de suelo, provocan elevados riesgos de erosión, lo que condiciona marcadamente la sostenibilidad de la producción agrícola.

servicios de crédito y las instituciones financieras privadas se han concentrado en el mercado urbano. Ante ésta circunstancia, se apoyó la organización de sistemas financieros locales (cajas rurales, bancos comunales, cooperativas), como mecanismos de intermediación financiera controlado por los propios usuarios y sus organizaciones, con resultados relativamente exitosos.

En el ámbito municipal, en 1999 los Comités Locales organizaron sus propios sistemas de intermediación financiera, con el propósito de disponer de los recursos necesarios para financiar iniciativas innovadoras que ilustren en pequeña escala soluciones alternativas a problemas relevantes del territorio.

El sistema de intermediación financiera fue iniciado con el capital semilla proporcionado por el Proyecto, al que se sumaron otros recursos de fuentes externas (ICCO de Holanda, CIAT, CIID de Canadá, IPCA, otros), una vez que se comprobó que el mecanismo funcionaba. El sistema opera con los siguientes criterios: iniciativas innovadoras operadas en forma descentralizada desde las comisiones (fondo de proyectos económicos y ambientales) de los comités locales; con una normativa y reglamentación debidamente institucionalizada; iniciativas identificadas y priorizadas participativamente; con énfasis en generar situaciones de aprendizaje; aprovechamiento racional de recursos; inversión compartida; y, recuperación basada no en un voto de garantía sólida, sino en la confianza⁶.

Una característica relevante del fondo es que se organiza en apoyo a iniciativas innovadoras. Cualquiera sea el carácter o naturaleza de la misma, siempre y cuando se enmarque dentro de los grandes objetivos del comité local.

Marco institucional para la operación del sistema de intermediación financiera.

Organismos participantes: los destinatarios del fondo son los facilitador@s y los miembros de la Red de Organizaciones Locales. El fondo fue aportado inicialmente por el proyecto, también contribuyeron al mismo el CIAT, ICCO, IPCA, CIID, otros. Los comités locales gestionan el fondo.

Criterios de elegibilidad de los proyectos: la elegibilidad del proyecto obedece a los siguientes criterios: proyecto novedoso o innovador, resuelve una necesidad, genera productos concretos, beneficios directos para los participantes e indirectos para la comunidad, es una inversión compartida, que cumpla con objetivos educativos, contribuya a la conservación del ambiente y de los recursos naturales.

⁶ En el financiamiento para facilitador@s, la garantía sobre el mismo es la confianza.

Condición del servicio de crédito: las condiciones han sido establecidas como producto de la concertación entre los participantes en el proceso.

- o Destino de créditos: 25% orientado a sistemas de producción con enfoque agro-ecológico (sistemas con granos básicos, café, forestales, agro-forestales, captación y aprovechamiento de agua, bio-digestores, otros), 35% para diversificar los sistemas de producción (frutales, especies menores, acuacultura, otros) y 40% a procesos micro-empresariales e industriales (elaboración de derivados lácteos, construcción de tejas, elaboración de concentrados, conservas, abonos orgánicos, otros).
- o Monto, plazo y tasa de los préstamos: el rango de préstamos oscila de \$140 a 1000 dólares por beneficiario, con plazos de entre 6 meses y 1 año, manejados según la actividad desarrollada y la capacidad de pago del solicitante. La tasa de Interés es variable, generalmente no supera el 15% anual.
- o Garantías: el propósito del fondo rotatorio es generar capacidad de gestión de los beneficiarios, en tal sentido el crédito es respaldado únicamente por el voto de la confianza, aunque existen mecanismos de control y selección de los prestatarios.

Trámite de solicitudes de crédito: las solicitudes de crédito son tramitadas en forma grupal o individual según el caso. El fondo se asigna con base a la competencia entre los interesados, un Comité ad-hoc somete las solicitudes a una evaluación fundada en criterios como: tamaño del monto, número de beneficiarios, aporte al fondo, otros, cada solicitud recibe un puntaje que lo clasifica en orden de prioridad. El fondo se asigna entre la membresía del comité, aunque también se otorga a organizaciones a las que pertenecen los miembros y a entidades o personas que desarrollan actividades de interés para el comité local.

Mecanismos de operación: la organización, dispone de documentos básicos que orienten a las instituciones contribuyentes, a los técnicos del proyecto y a los beneficiarios sobre los procedimientos relaciones de operación.

- o Convenios de cooperación: existen convenios que rigen las relaciones entre el donante y los comités locales y contratos suscritos entre los comités locales y los beneficiarios. El convenio deja en claro el propósito del proyecto, las contribuciones, el plan de desembolso del préstamo, uso de fondos remanentes, aspectos financieros, el mecanismo y evaluación y la duración del mismo.
- o Reglamentos: tanto los préstamos a facilitador@s del proyecto IICA Holanda Laderas como los miembros de la REDOLYS, cuentan con un reglamento diferenciado de operación del fondo. El reglamento es la guía principal que norma el funcionamiento del fondo.

Desarrollo de la capacidad organizacional

Una característica relevante del Proyecto es que apoya y refuerza la capacidad de gestión de las organizaciones de la sociedad local existentes en el territorio. El conjunto de facilitadores y facilitadoras del desarrollo local sostenible, miembros de los comités locales, son a su vez integrantes de las más diversas organizaciones (gremiales, económicas, religiosas, comunitarias), que conforman el tejido social de ese territorio.

El Proyecto contribuyó a mejorar el desempeño de la institucionalidad local a través de la formación de sus principales cuadros y mediante la canalización de recursos del fondo de pequeños proyectos económicos y ambientales. Entre estas organizaciones se destacan: cajas rurales; bancos comunales; red de 74 organizaciones locales; cooperativas; grupos solidarios; pequeñas empresas productoras de semillas; comisiones de innovadores, entre otras.

Una lección importante que se deriva de esta experiencia es que no fue necesario inventar nuevas organizaciones, que cuestan tiempo y recursos hasta lograr su legitimidad: se aprovecharon las estructuras existentes, con sus debilidades y virtudes, respetando su naturaleza, cultura organizacional, visión y misión. Empero, de común acuerdo con el proyecto, se inició un programa de modernización institucional a través de la participación de sus principales líderes (mujeres y hombres), en el Programa de Formación-Acción de Facilitador@s, quienes desde adentro de sus respectivas organizaciones lideraron importantes procesos participativos de cambio que mejoraron el desempeño de sus organizaciones y la institucionalidad local en general.

Esta modalidad de intervención, que resiste la tentación clásica de los proyectos de crear organizaciones con el propósito de instrumentalizarlas en función de sus propios objetivos y metas, y que en consecuencia, desaparecen cuando el proyecto finaliza, asume el desarrollo de las capacidades locales (la gente y sus organizaciones), como un asunto estratégico, que facilita la transición de las organizaciones actuales hacia la construcción de organizaciones de aprendizaje, democráticas, participativas, abiertas, eficientes y efectivas en el uso de sus recursos y en el logro de sus objetivos.

4.2.4. Enfoque de externalidades

Impacto del proyecto en áreas no consideradas en sus componentes

El equipo humano del proyecto logró reconocimiento, prestigio y legitimidad más allá de sus áreas de intervención, por parte de organizaciones públicas y privadas, locales, nacionales, regionales e internacionales. Se logró un alto

posicionamiento al interior de la entidad ejecutora, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA, y el donante, el Gobierno de Holanda. Los productos generados (enfoques, metodología, herramientas, material didáctico), tienen demanda y son utilizados incluso fuera de la región centroamericana.

Para ilustrar lo anterior conviene destacar algunos de los casos más relevantes: la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos de México reprodujo dos ediciones, con un total de 10,500 ejemplares, del libro "80 herramientas para el desarrollo participativo", para utilizarla como material didáctico del personal de extensión rural; el Proyecto PRO LANCHO, financiado por la Unión Europea y contrapartida del Gobierno de Honduras, contrató los servicios del proyecto Laderas para apoyar la formación de sus cuadros técnicos y líderes locales, además de replicar la metodología de manejo del fondo de proyectos; la Fundación Rockefeller reprodujo en México cuatro de las principales publicaciones del proyecto para apoyar un Programa de Formación de Facilitador@s de procesos de innovación, inspirado en la experiencia desarrollada; un proyecto financiado por el Banco Mundial en Panamá sobre pobreza y manejo de recursos naturales, utilizó la propuesta metodológica desarrollada por Laderas, particularmente en lo referido al desarrollo de la institucionalidad local y al manejo del fondo de proyectos, para aplicarla en el desarrollo de importantes inversiones.

Impacto social externo

El proyecto facilitó la creación de una plataforma institucional-humana en el ámbito local y nacional (comités locales, coordinadoras nacionales, otros), que impulsó procesos de reflexión e innovación tecnológica, metodológica e institucional, mediante el desarrollo de un programa sistemático y organizado de formación de líderes. La capacidad institucional local fue mejorada, con el desarrollo de los talentos individuales y colectivos, con personas comprometidas y con vocación de servicio, con actitudes, habilidades y destrezas que mejoraron el desempeño de sus instituciones. La plataforma institucional y humana, es un recurso con el que ahora cuenta la sociedad local, para darle continuidad al esfuerzo iniciado y extenderlo hacia otros territorios y ámbitos de interés. De igual forma, en el ámbito nacional, la existencia de plataformas institucionales reconocidas y legitimadas por su desempeño institucional, es un valioso activo que facilita espacios permanentes de reflexión, debate, concertación e intercambio entre organizaciones de la sociedad civil y entre éstas y entidades gubernamentales.

Impacto territorial

El proyecto se propuso y logró desarrollar espacios institucionales que facilitaron el debate, la negociación y en algunos casos, consensos entre actores

facilitaron el debate, la negociación y en algunos casos, consensos entre actores clave respecto a las causas de la erosión y la deforestación en las laderas y sus posibles soluciones; se facilitó la formación o reforzamiento de las organizaciones existentes, que ahora cuentan con más capacidad analítica, utilizan metodologías participativas y contribuyen a crear un marco institucional y de políticas para zonas de laderas, impulsan el desarrollo del capital humano en aspectos organizativos, estrategias, metodologías y técnicas para mejorar el uso de los recursos naturales en condiciones de laderas e impulsar el desarrollo local en cuencas o territorios seleccionados.

Impacto ambiental

Se facilitó la creación y consolidación de plataformas de innovación en el ámbito local, protagonizadas por los pobladores rurales. Los sistemas locales de innovación desarrollaron un conjunto de acciones (intercambios, giras educativas, experimentación campesina, capacitación), en temas relevantes (manejo integrado de fincas, aprovechamiento de agua, manejo de 76 nutrientes, agro-ecología) que impulsaron importantes aumentos de productividad y mejoras en el manejo de los recursos naturales.

4.3 Metodología de Intervención del Proyecto

4.3.1 Cómo facilitar procesos de cambio?

El punto de partida del equipo técnico del 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, mejorar la calidad de productos y servicios, entre otros. 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 diferenciables, con actividades que correspondan a cada una de las etapas del proceso. Se desarrolló un conjunto de nueve etapas 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. (Figura 3).

4.3.2 Etapas generales:

El equipo facilitador del proceso

En la experiencia desarrollada, fue de importancia trascendental la conformación del equipo facilitador del proceso o equipo del proyecto (directivo, técnico y administrativo). Este 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.

El personal técnico y administrativo del proyecto transitó de su etapa de "grupo" de personas contratadas para ejecutar un proyecto, hacia un "equipo" humano organizado para un fin determinado. Un equipo con habilidades complementarias, que asumen responsabilidades por un propósito, unos objetivos y un enfoque común. Un conjunto de actividades específicas (conocerse, dominio de técnicas que facilitan el trabajo en equipo, marco mental compartido, clarificar las metas individuales y colectivas, entre otros), fueron necesarias para lograr el funcionamiento de equipo. La gestión del talento individual y su tránsito hacia la construcción del talento colectivo al servicio de los objetivos del proyecto fue una etapa crucial, hasta imprimirle mística al equipo, en el sentido de creer que lo que hacen es trascendente y posible, convertir su funcionamiento y experiencias en situaciones de aprendizaje continuo y modelar con su comportamiento el funcionamiento de un equipo altamente motivado y efectivo.

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 (incidencia de enfermedades respiratorias en pobladores rurales y urbanos, muertes accidentales por incendios, pérdidas económicas (postes,

forrajes, praderas, cosechas), destrucción de recursos naturales. Finalmente 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 fue más que evidente la necesidad de una fuerza poderosa para sustentar el proceso. El proyecto facilitó la creación de una coalición conductora del cambio, integrada por actores claves, 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), 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 en el sentido de 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 de los procesos de cambio impulsados. El ingrediente esencial en este proceso fue 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.

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 ingrediente esencial en esta etapa fue el taller y ejercicio de Pensamiento, Acción y Aprendizaje Estratégico.

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 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 esfuerzo se concentró en facultar a una base amplia o masa crítica 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 Facilitador@s 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.

Generar éxitos a corto plazo

El proyecto y sus socios fueron hábiles en identificar algunas mejoras 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 en el corto plazo, reunieron al menos tres características: fueron visibles, muchas personas pudieron 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 procesos participativos 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 el logro de 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 valen 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

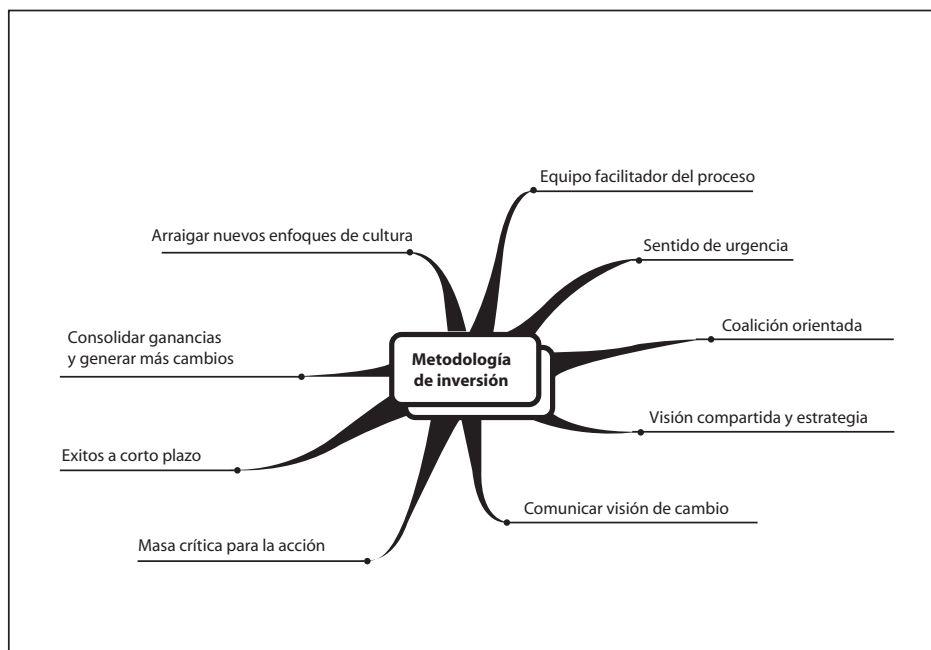
En esta etapa el proyecto generó una especie de efecto injerto, el desafío consistió en injertar las nuevas prácticas en las viejas raíces o patrón, injertar ciertos valores esenciales en culturas que están bien formadas (ejemplos: prácticas democráticas en ambiente de una cultura autoritaria; relaciones 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 equipo humano del 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. Se 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 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, la validez de las nuevas prácticas.

Figura 3. Metodología de Intervención del Proyecto IICA-Holanda/LADERAS



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 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.

4.3.3 El enfoque participativo y la acción colectiva

Uno de los ejes estratégicos utilizados para desencadenar el potencial transformador de los diferentes actores de la sociedad local, nacional y regional fue la asociación voluntaria (acción colectiva). La estrategia se fundamentó en la aplicación de un enfoque metodológico que fomentó la plena participación de los actores de esos procesos, y que coadyuvó a una práctica consciente y transformadora de la realidad en la que se encontraban inmersos. La metodología participativa empleada fue el modo o procedimiento utilizado para realizar y concretar los procesos participativos, la participación fue el medio para alcanzar los objetivos y metas propuestas por el proyecto y sus socios.

En el proceso de trabajo realizado, la población rural, representante de diferentes sectores de la sociedad local, fue reconocida como actores, como gestores de su propia realidad, como sujetos y socios activos del proceso. Tanto el equipo facilitador del proyecto como la metodología participativa empleada, demostraron su potencial para facilitar vías horizontales, democráticas, que estimularon el potencial crítico y creador de los participantes.

La estrategia de ejecución metodológica se diseñó y aplicó considerando la naturaleza del proyecto, los productos esperados, el tipo de actores a involucrar, el protagonismo de los representantes de la sociedad local y nacional, los activos tangibles e intangibles disponibles, los puntos de consenso, disenso, conflictos existentes y la experiencia de participación de los actores locales. La aplicación e incorporación del enfoque y metodología participativa a la vida cotidiana de las organizaciones, fue posible gracias al proceso de formación de facilitador@s, la incidencia de los mismos en su vida pública y privada, el reforzamiento organizativo de la institucionalidad local y el apoyo a proyectos económicos y ambientales.

4.3.4 El papel de los actores sociales y del proyecto

Actores sociales: la sociedad en general, integrada en los Comités Locales por organizaciones privadas de desarrollo, gobiernos locales, organizaciones gremiales y económicas, asociaciones campesinas y comunales, centros educativos y organizaciones eclesiásticas, entre otras, se constituyen en los actores clave del proceso local de desarrollo sostenible del territorio.

Responsabilidades: el proyecto asumió el papel facilitador, de soporte y de acompañamiento del proceso de desarrollo de las capacidades humanas e institucionales de la sociedad local organizada. Los comités locales asumieron el compromiso del desarrollo sostenible del territorio, emprender acciones colectivas, coordinar esfuerzos, búsqueda del consenso o de soluciones negociadas, manejo de los recursos, gestión transparente y solidaria entre otros.

4.3.5 Relaciones institucionales con actores clave

Se aprovechó el marco institucional del IICA para movilizar experiencias y recursos adicionales, al interior del Instituto y mediante relaciones colaborativas con una amplia red de organizaciones internacionales con las cuales mantiene alianzas y convenios de cooperación, que permitieron no sólo alcanzar las metas propuestas sino escalarlas en forma horizontal y vertical.

Entre los mecanismos de cooperación utilizados, se destacan los acuerdos informales y los convenios o contratos de cooperación. Ambas modalidades fueron desarrolladas para generar cultura de responsabilidades compartidas, aprovechar los recursos, complementar esfuerzos, escalar los resultados, extender sus beneficios y aumentar su incidencia y el efecto multiplicador.

Entre los acuerdos y convenios de cooperación puestos en marcha, se destacan los siguientes: Contrato entre la Oficina del IICA en Honduras y el Programa de Apoyo a los Pequeños y Medianos Campesinos en el departamento de Olancho (PROLANCHO/UE), en Honduras, 1990-1991, para el fortalecimiento organizacional y gerencial del proyecto y las Asociaciones de Servicios Comunitarios y del Fondo de Apoyo a las Iniciativas Locales. Mediante este contrato de cooperación, el IICA-Holanda/LADERAS, apalancó recursos adicionales para movilizar su capacidad técnica y metodológica y extender sus beneficios a cinco municipios del departamento de Olancho.

Acuerdo de cooperación (2001) con el Proyecto Desarrollo del Sur Occidente de Honduras, (PROSOC/PNUD), para apoyar los procesos de organización y participación comunitaria de la población meta a través del reforzamiento de las capacidades técnicas, metodológicas e institucionales de las entidades privadas que participan como co-ejecutoras del proyecto. Acuerdo de cooperación técnica (2001-2002) con la Escuela Agrícola Panamericana Zamorano y los comités locales de Honduras, mediante el cual se canalizaron recursos financieros y técnicos en el marco del proyecto de Promoción y Desarrollo de Aves Rústicas. Acuerdo informal para apoyar la creación y desarrollo institucional de la Coordinadora

de Agricultura Sostenible en Laderas de Honduras (CONASEL⁷), instancia creada a mediados de 1996 para facilitar un espacio nacional de análisis, reflexión, acción concertada e incidencia en temas vinculados con la agricultura sostenible en laderas. La CONASEL ha realizado siete foros anuales desde su fundación, sobre temas relevantes (políticas, metodologías participativas, agro-mercados, agua), con una importante convocatoria y reconocimiento nacional.

En el marco de la etapa de co-gestión, se suscribieron convenios de cooperación con los principales socios y contrapartes en el ámbito local, los Comités Locales de Desarrollo Sostenible en Honduras y El Salvador, con el propósito de establecer y precisar las responsabilidades de cada uno de los socios en el esfuerzo por promover el desarrollo sostenible de los territorios de intervención.

Apoyo, mediante acuerdo informal, al Programa Salvadoreño de Investigación sobre Medio Ambiente y Desarrollo de El Salvador (PRISMA).

El coordinador regional fue miembro honorario de la Junta Directiva de esta entidad y apoyó el proceso de institucionalización, desarrollo e incidencia nacional y regional.

Relaciones colaborativas, asistencia técnica y acompañamiento a organizaciones privadas de desarrollo y empresas consultoras que aplican la metodología desarrollada, entre ellas se destacan: la Fundación de Investigación y Desarrollo Rural, FIDER, de Nicaragua; ANED Consultores de Honduras y FUNDESYRAM de El Salvador.

Apoyo, mediante acuerdos informales de cooperación, con proyectos de combate a la pobreza y manejo de recursos naturales, financiados por la cooperación internacional. Entre ellos se destacan: el Proyecto Pobreza y Recursos Naturales de Panamá, financiado por el Banco Mundial; el Programa Ambiental de El Salvador, financiado por el BID; los proyectos de desarrollo de la región del Trifinio (Honduras, El Salvador y Guatemala), financiados entre otros por el BCIE; el Pro-Darien en Panamá, financiado por el FIDA; el Fondo de Asistencia Técnica de Nicaragua, financiado por el FIDA, entre otros. En estos casos el proyecto proporcionó apoyo técnico y metodológico en momentos claves del desarrollo de los referidos proyectos.

⁷ El proyecto IICA- Holanda/ Laderas, integró una coalición de apoyo a la creación y desarrollo de CONASEL, de la que formaron parte además de la Secretaría de Agricultura y Ganadería, entidades nacionales e internacionales. En la actualidad, un total de 57 organizaciones públicas y privadas, integran la membresía de CONASEL, con resultados relevantes, entre ellos: la institucionalización del Foro Nacional sobre Agricultura Sostenible, en el que los diferentes actores involucrados a la problemática de las laderas, analizan y debaten abiertamente, derivan conclusiones y recomendaciones que permitan mejorar el proceso de formulación y ejecución de políticas que inciden en el manejo sostenible de las laderas.

Relaciones de cooperación, mediante acuerdos informales, con los Centros Internacionales de Investigación con presencia relevante en la región, particularmente con el Instituto Internacional de Política Alimentaria, IFPRI, el Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo, CIMMYT, el Centro Internacional de Agricultura Tropical, CIAT, el Centro Internacional de Forestería, CIFOR y el Centro de Investigación Internacional en Investigación Agronómica para el Desarrollo (CIRAD). Con todos ellos se realizaron acciones colaborativas (congresos, publicaciones, investigación, intercambios) que complementaron los esfuerzos y recursos de las partes.

Relaciones de cooperación con organizaciones privadas de desarrollo de carácter internacional, entre las que se destacan la Organización Inter-Eclesial ICCO de Holanda; Pan para el Mundo; EZE; las oficinas regionales con sede en México de las fundaciones Ford y Rockefeller. Relaciones de cooperación con la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos de México, para apoyar con asistencia técnica el plan estratégico de la dirección de asuntos internacionales, la reproducción de publicaciones del proyecto y la presentación de la experiencia en foros internacionales.

Relaciones de colaboración, asistencia técnica e intercambio con universidades: la Universidad Nacional Agraria de Nicaragua; en México con la Universidad Autónoma de Chapingo, el Colegio de Post-Graduados y la Universidad Autónoma de Chiapas; y el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE).

Los aportes conceptuales y metodológicos del proyecto sumado a la estrategia puesta en marcha mediante la cual se conformó una especie de plataforma institucional de relaciones colaborativas y de intercambios, proporcionó visibilidad, reconocimiento y legitimidad en Centroamérica y México. La experiencia desarrollada registra un claro posicionamiento y es referencia obligada para las entidades que trabajan en el tema.

4.3.6 Documentación, sistematización y difusión de la experiencia

La documentación, sistematización y difusión de las experiencias desarrolladas fue una de las capacidades y fortalezas más importantes desarrollada por el equipo técnico y aprovechada para posicionar la experiencia del proyecto en la mente de una audiencia relevante integrada por entidades públicas y privadas de los ámbitos local, nacional e internacional. El proyecto desarrolló alianzas y metodologías que facilitaron la descripción, reflexión, análisis, documentación y sistematización de sus procesos y experiencia, de manera continua y participativa.

Se puso en práctica una exitosa estrategia que combinó: la participación directa de los actores, socios y contrapartes en procesos participativos de reflexión y

análisis de la experiencia; importantes recursos y esfuerzos realizados por el equipo técnico; el aporte de las misiones de evaluación externa; el aporte del Comité Asesor y; el aporte de organizaciones internacionales de indiscutible prestigio, de investigación, cooperación internacional y la academia, quienes interesados y atraídos por los innovadores procesos desencadenados por el proyecto, decidieron invertir sus propios recursos y esfuerzos para estudiar la experiencia, sistematizarla, derivar sus lecciones y su aporte conceptual y metodológico.

La estrategia desarrollada facilitó la interacción y aplicación de diversas perspectivas y marcos analíticos a la experiencia desarrollada, con resultados enriquecedores que convirtieron el proyecto mismo en una situación de aprendizaje, en campo de observación de procesos de cambio, de transformación organizacional y humana.

Entre los aportes más importantes de la participación de entidades de prestigio internacional (INCAE, GTZ, PRISMA, IFPRI, Universidad Católica de Washington, AIARD, otras), en los procesos de sistematización de la experiencia desarrollada, se destacan: la aplicación de diversos enfoques y perspectivas metodológicas que enriquecieron el análisis y los productos generados; el prestigio y legitimidad de la entidad que realizó el estudio, más aún cuando lo hizo por iniciativa propia y con sus recursos, legítima y válida la experiencia al reconocer los méritos de la misma; se apalancaron importantes recursos para financiar la investigación, la documentación y difusión de los estudios realizados; estudios de casos sobre el proyecto, escrito por diversas entidades, se difundió entre audiencias a las que el proyecto por sí mismo no tendría ninguna posibilidad de acceso (ejemplo: estudiantes del INCAE, la Universidad Católica de Washington, Congreso de los Estados Unidos); tiene un valor especial las publicaciones producidas y financiadas por organizaciones independientes, no comprometidas jerárquica o financieramente con el proyecto. Las publicaciones del proyecto le dedicaron especial énfasis a los aspectos relacionados con políticas que afectan el manejo sostenible de las laderas; metodologías de intervención que facilitan procesos de cambio; métodos participativos; arreglos institucionales; procesos de innovación; medios de vida sostenibles; técnicas que facilitan aprendizaje acelerado; desarrollo de capital humano y capital social.

La estrategia de documentación, sistematización y difusión de la experiencia del proyecto, comprende los siguientes aspectos: las publicaciones fueron clasificadas según su naturaleza en la Serie Metodología, la Serie Análisis y la Serie Reportes Internos; los resultados se publicaron en libros impresos, en formato digital, radio y video; la información se difundió mediante ventas de libros utilizando redes convencionales de ventas (distribuidores, librerías, ventas directas en congresos nacionales o internacionales), acceso a las publicaciones vía internet y la página WEB del IICA, donaciones a entidades clave (centros de

documentación de universidades, instancias de decisión política, otros), y autorizando la reproducción gratuita de las publicaciones a entidades públicas y privadas, que las distribuyen o venden por sus propios medios.

Tres indicadores evidencian y testimonian la relevancia y aceptación de las publicaciones: fueron generados más de U.S. \$100.000.00 en concepto de venta directa de publicaciones; entidades de prestigio internacional (GTZ, CIRAD, UE, otros), aportaron recursos para financiar la edición o re-edición de las principales publicaciones; y, el proyecto cedió los derechos de autor para la reimpresión de algunas de sus publicaciones a la Secretaría de Desarrollo Rural de México (imprimieron 10,500 ejemplares en dos ediciones de una publicación), y a la Fundación Rockefeller de México.

En un ambiente en el que no existe cultura de documentación y menos aún de sistematización de los procesos y experiencias, y mucho menos todavía que estos procesos sean abiertos, transparentes y que inviten a la participación de terceros para realizar este tipo de procesos, el IICA-Holanda/LADERAS realizó un formidable aporte no sólo conceptual y metodológico, sino en cuanto a favorecer una estrategia de sistemas abiertos o puertas abiertas, conscientes de su responsabilidad de generar, compartir y difundir sus experiencias. Esta actitud no hace más que reconocer que la fuente principal de aprendizaje en cuanto a procesos de cambio social se refiere, ocurre en el teatro mismo de los acontecimientos, en la experiencia vivencial, de ella debe nutrirse y renovarse la teoría general y en particular las metodologías de intervención para facilitar procesos de cambio social.

4.4 El Proceso de Gestión del Proyecto

En este apartado se analiza el proceso de gestión del proyecto, su estrategia y logros, desde la perspectiva de cuatro criterios principales: su replicabilidad, la sostenibilidad de sus beneficios, el nivel de institucionalización alcanzado y el sistema de seguimiento y evaluación utilizado.

4.4.1 Replicabilidad

El criterio de replicabilidad tiene que ver con la extensión de los beneficios generados más allá de su área de intervención. Un tema que ha cobrado relevancia en los últimos años en los intentos por hacer frente a la creciente pobreza en los países de la región, ha sido la difusión de experiencias exitosas locales a escala mayor o escalonamiento, para extender los beneficios de las mismas. El incremento cada vez mayor de la pobreza en las áreas rurales de los países centroamericanos, exige que las experiencias exitosas de desarrollo rural a nivel local, lleguen a los sectores marginados de otros territorios.

Sin embargo, las preguntas compartidas han estado relacionadas al cómo, qué, cuándo y con qué recursos incrementar el impacto y efectividad de las actividades, sin desarrollar costosas burocracias. El Proyecto IICA-Holanda/LADERAS, con una reconocida y exitosa experiencia en el ámbito local, se propuso aumentar la incidencia y el efecto multiplicador de sus acciones, adoptando una estrategia de escalonamiento para reproducir, diseminar y adaptar (en espacio y el tiempo), las prácticas, enfoques y métodos promovidos.

La estrategia desarrollada transitó por los siguientes caminos:

- o Expansión de la cobertura del proyecto en la misma área de influencia y en áreas. Aumentan el número de personas que espontáneamente se adhirieron al Programa de Formación-Acción de Facilitador@s, en los sitios de intervención directa y en municipios vecinos (casos de Agua Caliente y el Divisadero, entre otros).
- o Reproducción del enfoque y metodología propuesta. Los resultados exitosos validados en el ámbito local, fueron incorporados en el diseño y la ejecución de proyectos con mayor magnitud, financiados con fondos externos, como fueron los casos de los Proyectos Pobreza y Manejo de Recursos Naturales, financiado por el Banco Mundial en Panamá; PROLANCHO, financiado por la Unión Europea en Honduras; el Programa Ambiental de El Salvador financiado por el BID en El Salvador; el Proyecto Sistemas Locales de Innovación, financiado por la Rockefeller Foundation en México, entre otros.
- o Un enfoque de incubación o desarrollo del prototipo o modelo, por su carácter innovador. El proyecto requirió de una etapa piloto, experimental, conducida por personal especializado y con recursos aunque no abundantes, suficientes para ejecutar las actividades previstas. Realizando una etapa de desarrollo metodológico, se nutrió de la experiencia local y transitó hacia un proceso de mayor escala.
- o Un enfoque de agregación, en el sentido de movilizar y combinar los recursos de otras instituciones, nacionales, locales e internacionales, para apoyar las acciones del proyecto. En el ámbito local, en el Fondo de Proyectos Económicos y Ambientales, por cada dólar invertido, la contraparte aportó el doble; los socios nacionales e internacionales aportaron 0.60 centavos dólar por cada dólar aportado por el proyecto, otros ejemplos testimonian este enfoque.
- o Se promovió un enfoque de integración en la medida en que el contenido, enfoque, metodología e incluso su recurso humano, fue integrado a la estructura del organismo ejecutor, el IICA, después que el proyecto demostró su potencialidad. Las Oficinas del IICA en los países de

intervención adoptaron el contenido y productos generados, como parte de sus servicios de cooperación técnica. Algunos de los socios como ANED Consultores de Honduras, FIDER de Nicaragua, entre otros, adoptaron el enfoque propuesto y lo incorporaron formalmente en su estrategia de cooperación técnica.

La CONASEL de Honduras adoptó el enfoque de sistema institucional abierto a la participación de todos los actores interesados en el desarrollo sostenible de las laderas de Honduras. El Colegio de Postgraduados de México, incorporó oficialmente en su estrategia de desarrollo rural, el enfoque de negociación y colaboración para mejorar el desempeño institucional.

El proyecto puso en práctica una nueva idea de conjunción de esfuerzos, de compromisos entre diversos actores, para lograr objetivos comunes; para la consolidación y expansión de los beneficios; y, la continuidad de las experiencias innovadoras en donde los propios pobladores rurales asumieron un protagonismo.

4.4.2 Sostenibilidad

La sostenibilidad, más que un criterio técnico, es un concepto político que enfatiza que la acción desencadenada asegure la continua y progresiva satisfacción de las necesidades humanas para las generaciones presentes y futuras. Por su naturaleza, el proyecto se define como facilitador de un proceso de cambio que implica transformaciones en las personas, los recursos naturales y el medio ambiente y en las instituciones. Lo anterior implica que la sostenibilidad tiene implicaciones económicas, sociales y ecológicas. El enfoque entrar-saliendo adoptado, obligó a enfatizar desde el inicio de las operaciones, en aquellas acciones con mayor probabilidad de asegurar la sostenibilidad futura del proceso desencadenado.

El proceso denominado Gerencia de Audiencias, aplicado desde el inicio, mediante el cual se identificaron las audiencias clave del proyecto (personas con capacidad de incidencia en el objetivo y resultados del proyecto), su priorización según capacidad y magnitud de incidencia, el reconocimiento de las posiciones e intereses de cada una de ellas, los respectivos planes de intervención para satisfacer las necesidades de cada audiencia y el seguimiento y evaluación continua de los resultados de las mismas, se constituyó en una valiosa herramienta para asegurar la sostenibilidad de los beneficios del proyecto.

Sostenibilidad social

Las inversiones y acciones aplicadas en el desarrollo del talento individual, colectivo e institucional en los comités locales de Honduras y El Salvador,

desarrollaron la capacidad humana e institucional básica para asegurar un rol protagónico de los socios y contrapartes. En esta base se fundamenta la sostenibilidad social del proyecto.

En los comités locales, con mayor o menor grado en unos respecto a otros, existen los siguientes elementos: una visión compartida sobre la organización y el futuro de la misma; procesos participativos y solidarios (voluntariado y vocación de servicio), instaurados y funcionando; definiciones claras de funciones y roles para los distintos actores participantes en el proceso; la organización dispone de normas y reglas, incluyendo su marco jurídico, que rigen el funcionamiento de la entidad; los socios asumen sus responsabilidades y compromisos; existe vida organizacional en el sentido en que los socios participan en los distintos mecanismos de toma y ejecución de las decisiones que les afectan (asambleas, comisiones), y periódicamente renuevan sus autoridades; manejo adecuado de los recursos de la organización (sistemas contables y administrativos funcionando).

En términos generales se puede afirmar que la organización y funcionamiento de los cuatro Comités Locales de Honduras y El Salvador, y los cinco del Departamento de Olancho en Honduras, y la forma de manejo de los mismos, han permitido y permitirán en el futuro un grado aceptable de satisfacción de las necesidades de la población involucrada.

Sostenibilidad económica

La adopción de un esquema de funcionamiento organizacional inspirado en principios solidarios, mística, vocación de servicio, entre otros, redujo sensiblemente los costos de transacción típicos en procesos de coordinación, concertación y consulta como los promovidos por los comités locales. Los costos financieros de las instancias locales son asumidos por la vía del voluntariado y por los ingresos percibidos en concepto de intereses y pagos por servicios proporcionados a terceros. En dos de los cuatro comités locales, los gobiernos municipales dotaron de instalaciones físicas a estas entidades (Yorito en Honduras y Jocoro en El Salvador); en Nueva Concepción en El Salvador, el Centro de Tecnología Agropecuaria comparte sus instalaciones con el comité local; y en Sulaco, en Honduras, la alcaldía también comparte una parte de sus instalaciones con el comité local.

La dotación de instalaciones físicas es un importante aporte local que revela el reconocimiento del papel que estas instancias han desarrollado. El Fondo de Proyectos Económicos y Ambientales, propiedad de los Comités Locales, es una importante fuente de recursos en proceso de constituirse en el eje de la sostenibilidad económica de los Comités Locales. Aunque con niveles de consolidación y desarrollo variados, los Comités Locales disponen de los marcos

institucionales y jurídicos, procedimientos y normativas que facilitan el manejo adecuado de tales recursos.

En la actualidad, tres de los cuatro Comités Locales reciben recursos para alimentar el referido fondo, de fuentes distintas al proyecto IICA-Holanda-/LADERAS. Entre estas se destacan la Organización Inter-Eclesial ICCO de Holanda, el Centro Internacional de Agricultura Tropical, CIAT, el Programa de Agricultura Sostenible en Laderas, PASOLAC, la Interamerican Foundation, FIA, el Instituto de Investigación Participativa, IPCA.

El modelo institucional desarrollado genera una rentabilidad razonable y estable a través del tiempo, lo que sugiere que los costos de transacción son inferiores a los beneficios generados, lo que hace atractivo continuar con dicho manejo en el tiempo.

Sostenibilidad ecológica

La promoción y puesta en práctica de un enfoque que transforma la tensión natural entre Economía (énfasis en la competencia y la productividad), y Ecología (énfasis en la conservación), entre productividad y conservación, en un ambiente de equilibrio dinámico entre ambos enfoques, aportó trayectorias estratégicas, principios esenciales y prácticas concretas que demuestran la sostenibilidad no sólo ecológica, sino también social y económica, de los modelos y prácticas promovidas por el proyecto.

El establecimiento y funcionamiento de los Sistemas Locales de Innovación, protagonizados por los propios pobladores rurales, y la puesta en práctica de mecanismos de cooperación horizontal, giras educativas e intercambios en el ámbito local, nacional e internacional, amplió el marco de referencia de los participantes en tales procesos y favoreció el desarrollo de un pensamiento crítico sobre los criterios para la selección de opciones que al mismo tiempo que conservan los recursos aumentan la productividad de los mismos. Entre los criterios de selección utilizados por las referidas comisiones locales de innovación se destacan: flujo cíclico de recursos o reciclaje, interdependencia, diversidad, flexibilidad y productividad del sistema.

La Comisión Local de Innovación que opera en el marco de los Comités Locales, fue organizada y funciona con el propósito de maximizar la sostenibilidad ecológica en su sentido más amplio, de los sistemas promovidos. El adecuado funcionamiento de este mecanismo desde el ámbito municipal, ofrece condiciones que favorecen la sostenibilidad ecológica.

4.4.3 Institucionalización

El proceso de institucionalización de las acciones del proyecto se refiere al grado de reconocimiento y legitimidad institucional alcanzado durante el período de

ejecución del mismo, y más importante aún, al reconocimiento y legitimidad de sus enfoques, metodología, proceso y acciones. En tal sentido, el posicionamiento del proyecto, de su personal técnico y administrativo y sus principales productos y resultados, fueron clave en tal proceso. La permanencia del marco institucional y jurídico apoyado y promovido por el proyecto, con sus respectivos arreglos institucionales, en el ámbito local (nueve Comités Locales de Desarrollo Sostenible) y nacional (Coordinadora de Agricultura Ecológica COAGRES y la Coordinadora Nacional de Agricultura Sostenible en Laderas, CONASEL), en El Salvador y Honduras, con funciones y servicios relevantes para la sociedad local y nacional, testimonian el aporte del proyecto y el grado de institucionalización alcanzado.

Reconociendo el avance organizativo alcanzado en el ámbito local y con base en la filosofía de potenciar la institucionalidad local, se identificó la necesidad de establecer un foro de diálogo entre el Estado y la Sociedad y a la vez, fortalecer la capacidad de propuesta y administración del territorio. En tal sentido, surgió la iniciativa de apoyar la organización de mecanismos municipales de coordinación, cooperación y consulta, los denominados comité locales de desarrollo sostenibles en Honduras y El Salvador.

Con la misión básica de contribuir al desarrollo sostenible y compartido del municipio se apoyó la organización del Comité de Desarrollo Sostenible de la cuenca del Río Tascalapa (CLODEST) y la Coordinadora Interinstitucional de Desarrollo Sostenible de Sulaco (CIDES), en Honduras, y en El Salvador la Asociación de Desarrollo Humano Sostenible de Jocoro y La Asociación Agua Nueva en Nueva Concepción. Estas entidades forman parte de la nueva institucionalidad rural presente en estos territorios integradas por las Corporaciones Municipales, sector privado y público, organizaciones no gubernamentales, iglesias, estudiantes, mujeres y hombres.

En la medida en que estos nuevos arreglos institucionales se consolidan lograron integrar personas, acciones, tiempo y recursos dentro de una misma visión estratégica y cooperativa, lo cual ha conducido a reducir los esfuerzos dispersos y fragmentados, y también a estimular una mentalidad de ciudadanía basada en la participación popular, respeto, solidaridad y prácticas democráticas⁸.

La facilitación y el acompañamiento del proyecto al proceso de institucionalización ha logrado crear metodologías que fortalecen la creación de la institucionalidad propia en el territorio, se han incorporado prácticas demostrativas en zonas donde ha predominado el fracaso, se han evitado acciones de proyectos a nivel local que no coindicen con los intereses de la institucionalidad local, se ha validado el concepto de potenciar y aprovechar la

⁸ Cita: (Negociación y Colaboración, Byron Miranda)

institucionalidad local aun cuando es imperfecta y contradictoria sin crear nuevas instituciones, se ha incorporado el aspecto económico a lo institucional a través de la administración de un fondo rotatorio.

4.4.4 Seguimiento y evaluación

El sistema de seguimiento y evaluación combinó diversas modalidades y ámbitos de intervención, operados en forma eficiente y oportuna, con resultados relevantes que se tradujeron en mejoras significativas en el desempeño del proyecto. El sistema de seguimiento y evaluación fue uno de los instrumentos más importantes para convertir el proceso del proyecto en situaciones de permanente aprendizaje y a sus principales actores en sociedades de aprendizaje. El sistema comprendió los siguientes componentes:

- o Comité asesor: concebido como instancia de reflexión y consulta sobre temas de interés para el proyecto, fue integrado por personas de reconocida experiencia en los temas priorizados (institucionalidad, movimiento de innovadores, género, innovación y creatividad), se reunió cuatro veces durante la vida del proyecto e hizo contribuciones relevantes en términos conceptuales y como espacio de intercambio y consulta.
- o Autoevaluaciones: se facilitó espacios permanentes de reflexión, análisis y retroalimentación con la participación activa de sus socios y contrapartes, para evaluar el proceso vivido y acordar las correcciones necesarias. Estos procesos se realizaron en el marco de los comités locales y mediante encuentros regionales.
- o Evaluaciones cualitativas: fueron conducidas por el equipo técnico del proyecto con la participación activa de los socios del proceso de aprendizaje, para evaluar acciones relevantes, como: campaña contra las que mas, testimonios de los facilitadores, el Programa de Formación-Acción, el Movimiento de Innovadores, el Fondo de Proyectos Económicos y Ambientales. Los resultados de estos esfuerzos fueron compartidos e incorporados mediante acuerdos y decisiones de los socios.
- o Sistematización de experiencias: más de diez estudios y trabajos de investigación sobre la experiencia del proyecto, fueron realizados por organizaciones de reconocida experiencia y prestigio internacional o nacional (INCAE, AIARD, CIAT, GTZ, otros). La viabilidad y reconocimiento generado por el proyecto facilitó que estas entidades se interesaran y estuvieran dispuestas a invertir sus recursos para estudiar y sistematizar la experiencia. Los aportes de estos estudios, su carácter independiente y las diversas perspectivas conceptuales y analíticas utilizadas, profundizaron el conocimiento y comprensión sobre los procesos vividos e incorporarlos en el marco conceptual, metodológico y práctico de esta experiencia.

- o Evaluación externa: el país donante, el Gobierno de Holanda, efectuó dos misiones de evaluación externa del proyecto. Los resultados de estas evaluaciones fueron ampliamente discutidos con las contrapartes del proyecto, autoridades nacionales y de la entidad responsable de la ejecución del mismo. Las misiones externas también contribuyeron a enriquecer la perspectiva y práctica del proyecto.
- o Auditorías externas: auditorías administrativas y financieras fueron efectuadas anualmente, por empresas internacionales de reconocida experiencia en el tema. Los informes de auditoría contribuyeron a mejorar estos procesos.
- o Informes semestrales: la coordinación del proyecto reportó cada semestre los avances, la contribución de los resultados al logro de los objetivos propuestos y los asuntos que requieren decisión para mejorar la efectividad del mismo. Reportes de actividades y de las finanzas forman parte de este instrumento. La clara definición de la jerarquía de metas del proyecto, indicadores verificables y medios de verificación facilitó el seguimiento y evaluación institucional. El donante y la entidad de cooperación técnica, recibieron oportunamente los respectivos informes semestrales.

4.5 Análisis del Impacto del Proyecto

En este apartado se analiza y valora el impacto del proyecto, en cuanto a los logros alcanzados en términos del capital humano, capital social, capital físico y capital natural.

¿Cuándo un proyecto es exitoso? Puede considerarse exitoso cuando quienes lo realizan han logrado sus objetivos, con determinados medios; y, en un determinado tiempo y condiciones. El éxito de un proyecto, por lo general, se ha valorado en términos de sus resultados e impactos, mas no de sus procesos. Para el caso del presente estudio 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 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 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.

4.5.1 La Plataforma Institucional y Humana

El Proyecto no sólo cuestiona la forma tradicional de intervención externa en las comunidades y la concepción limitada de procesos 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.



Las preguntas clásicas, ¿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. Dejó como saldo el desarrollo de nuevas capacidades en quienes forman 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. 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 puede finalizar 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 Comités Locales de Desarrollo Sostenible y en los facilitador@s.

Una serie de indicadores contenidos en los documentos "Testimonios de 92 Facilitador@s de Honduras y El Salvador" y "Desatando energías locales", testimonian el impacto del proyecto. Entre estos se destacan:

Mayor participación. Familia, organización y comunidad

- o **Familia:** la evidencia sugiere una mayor valoración y equidad en las relaciones entre los miembros de la familia. Las relaciones de género son cualitativamente superiores a las existentes antes del proyecto.
- o **Organización:** las instituciones locales son más efectivas en sus relaciones externas, más eficaces en alcanzar sus objetivos, más eficiente en el uso de los recursos, dispone de mayor capacidad analítica y poseen dominio de metodologías participativas. Este resultado se evidencia en el conjunto de acciones organizativas en marcha: reforestación de fuentes de agua, jornadas de intercambio, demostraciones, campañas contra las quemas, entre otras.
- o **Comunidad:** los comités locales de desarrollo sostenible funcionan como un foro de las fuerzas vivas del territorio, son la voz del territorio y disponen de capacidad propositiva y de diálogo con el Estado. Los Comités Locales y su membresía, han iniciado un camino en permanente cambio, el cual es recorrido en forma conjunta, paso a paso, con una visión colectiva, estratégica e integrada del municipio, de sus luchas, necesidades, conflictos, éxitos y fracasos, tanto como de sus potencialidades y del futuro que la comunidad quiere construir. Son la instancia de concertación de demandas, coordinadoras de la oferta y canalizadoras de recursos.

Un impacto importante es que su estructura ha trascendido en función de las expectativas comunitarias, es decir existen comisiones para el área de educación, salud, microempresa y comercialización, agricultura, ambiente y proyectos, cada una fungiendo de acuerdo a los intereses para los cuales fue creada.

La experiencia demostró que la construcción y el desarrollo de la institucionalidad es la única manera de conseguir sostenibilidad. Sin la construcción de institucionalidad, que es el aporte principal de este proyecto, no hay sostenibilidad, no importa la cantidad o calidad de los productos o tecnología que se esté adoptando.

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 Facilitador@s 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 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 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, como efectivamente ocurrió, les es útil, entonces van continuar en la organización.

El comité local, 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 movilizado 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 integrado por cinco municipios del Programa Nacional de Desarrollo Rural Sostenible, PRONA-DERS; este último Comité Local se encuentra en proceso avanzado de negociación con el PRONADERS de una inversión de \$400 mil dólares para instalar un centro de capacitación para esa micro-región.

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 (Yori-to, 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 CDS Nueva Concepción de El Salvador, las instalaciones físicas fueron concedidas por el Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria (CENTA).

En Yorito, 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, 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 actitudes), 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 agro-negocio 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 ha reconocido 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 LADERAS 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.

4.5.2 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 permiten 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, entre otros, fueron los temas que ocuparon la principal 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 ilustran 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.

4.5.3 La 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 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 el desarrollo rural sostenible.

El equipo de Facilitador@s, 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, tecnología que se corresponde con los objetivos del desarrollo sostenible.



Incidencia metodológica

El formidable esfuerzo de sistematización realizado, la publicación y difusión de sus principales productos utilizando diversos medios (libros, discos compactos, video, internet, conferencias, otros) facilitó el acceso de usuarios interesados en 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 (PRO-SOC), contrataron el apoyo metodológico del proyecto Laderas para reforzar su propia capacidad, mejorando con ello la efectividad de sus inversiones y aumentando la incidencia del proyecto laderas.

5

CAPÍTULO

«Discusión de Resultados»

5.1 Relaciones de Causalidad Definidas por el Proyecto

La concepción y diseño de los componentes del proyecto supuso la existencia de relaciones de causalidad entre los productos de las actividades proporcionados a través de la operación de la estrategia, y los efectos deseados, los que se traducirían en mejorar la seguridad de los medios de vida de los agricultores y sus familias, mientras se asegura la sostenibilidad de los recursos naturales y se satisfacen las necesidades de los usuarios de las vertientes de agua, provenientes de las laderas.

Se puso en movimiento una serie sucesiva de acontecimientos, particularmente en lo referido a: acciones de desarrollo local con nuevas metodologías de intervención basadas en relaciones colaborativas, autogestión y sostenibilidad; asistencia técnica para identificar problemas que inhiben la coordinación y prestación de servicios inter-institucionales y propuesta de soluciones; acciones nacionales para discutir experiencias y promover el desarrollo rural sostenible; acciones regionales relacionadas con las políticas que afectan el manejo sostenible de las laderas centroamericanas, y; diseminación de información entre una amplia audiencia de personas y entidades interesadas en el tema. Estas acciones generaron los resultados intermedios esperados: líderes capacitados; instituciones fortalecidas; mecanismos colaborativos; control sobre la gestión de los recursos naturales; sistema local de innovación; valorización de los servicios ambientales; visión modernizada de las laderas; y experiencia sistematizada y material didáctico disponible.

En consecuencia, se produjo la condición habilitadora para alcanzar los resultados esperados: plataforma institucional y humana que facilita procesos de

innovación; plataforma de innovación que aumenta la productividad y conserva los recursos naturales; y plataforma metodológica evaluada en condiciones concretas y disponible para promover el desarrollo sostenible en laderas.

Dicho en otros términos, se puso en movimiento un proceso causal que logró los efectos esperados y los resultados finales deseados, particularmente en lo referido a facilitar la creación y funcionamiento de un sistema permanente de innovación protagonizado por los habitantes rurales y sus organizaciones, que promueven el uso sostenible de la tierra de las laderas centroamericanas. Lo que sugiere un sentido de coherencia entre la fundamentación teórica de las relaciones causales contenidas en el proyecto, tanto en su fase de planeación como en el seguimiento de su dinámica. Las Misiones de Evaluación Externa practicadas en 1997, 2001 y 2002, ofrecen testimonios complementarios a los ofrecidos por el presente estudio. La primera Misión de Evaluación Externa en 1997, concluyó "...es uno de los mejores proyectos de desarrollo rural, dentro de los ejecutados por Agencias Internacionales de Cooperación que puede encontrarse en la actualidad en los países de América Central " (Baumeister y Hurwitch, 1997, p.30). La segunda Misión de Revisión Técnica realizada en 2001, dijo "...se trata de un proyecto altamente original en sus enfoques y exitoso en sus logros" (Borel, 2001, p.3).

La última Misión de Evaluación Externa realizada en el 2002 señaló " Esta historia trata de un proyecto...que tenía la responsabilidad de promocionar la agricultura sostenible en las laderas... Pero que sus temas NO fueron los suelos, los fertilizantes, ni las organizaciones de productores, tampoco el riego, y tampoco capacitó para mejorar las semillas. Sus palabras clave fueron negociación, colaboración, capacitación, instituciones, innovación, procesos locales, facilitación, organizaciones de todo tipo, y sobre todo capital humano...Se trata de un proyecto que aunque olvidó cómo calcular la pendiente...y que por desuso también olvidó la ecuación universal de la erosión...logró hacer florecer la esperanza en las laderas centroamericanas: El Proyecto IICA-Holanda/LADERAS aporta un conjunto de conceptos y modalidades de intervención, cuya discusión ilumina nuevas pistas acerca de cómo hacer cooperación para el desarrollo y cómo contribuir a la institucionalidad local, en una realidad tan compleja..." (Pasos y Sánchez, 2002).

Las evaluaciones externas arriba referidas, el resumen de resultados indicados en el Capítulo 4 y la amplia documentación existente evidencian el valor agregado del mismo y el éxito alcanzado en términos de los objetivos propuestos. Por lo anterior, más que insistir en las evidencias sobre los resultados, es pertinente profundizar en la discusión de los principales postulados y "buenas prácticas", desarrolladas para derivar aquellas lecciones que puedan ser útiles para aumentar la incidencia y el efecto multiplicador de sus beneficios.

5.2 ¿Énfasis en el Proceso o en los Resultados?

Existe la creencia que la gente se preocupa sólo por aquello que le conviene individualmente y que las personas se enfocan únicamente en los resultados. Esta creencia es una de las herramientas más usadas por los proyectos de desarrollo rural para controlar y motivar el comportamiento de las personas- desde los sistemas de incentivos hasta ocupar posiciones de poder en las estructuras organizacionales. El IICA-Holanda/LADERAS reconoció que es cierto que a las personas les interesan los resultados, empero, asumió que también les importan los procesos que se llevan a cabo para generar dichos resultados.

Con base en este postulado, el enfoque puesto en práctica mediante distintas modalidades y metodologías, no es más que la respuesta a una necesidad humana básica: las personas quieren ser valoradas como seres humanos y no como "recursos". Las personas aprecian cuando su punto de vista fue tenido en cuenta, cuando se les trata con respeto y entienden las razones que hay detrás de las decisiones. Las evidencias indican que estos procesos generan la confianza y desatan las ideas, y que las personas están más dispuestas a confiar y cooperar libremente- no importa que ganen o pierdan- cuando se sigue este tipo de proceso.

Los comités locales son organizaciones fortalecidas, su fortaleza fue medida por el alto grado de aceptación que tiene entre su membresía y las entidades con las que se vincula, esta aceptación ocurre por el amplio consenso de que la organización representa los intereses de todos los estratos y capas de su membresía y de la población del municipio al que pertenece. Con base en este resultado, se le pidió a las personas entrevistadas (miembros de base o líderes de los comités locales) que identifiquen los elementos fundamentales de su proceso, con distintas palabras y expresiones coinciden en señalar tres principios básicos: compromiso, comunicación y visión compartida.

El compromiso comunica el respeto que tiene la organización por las personas y sus ideas y da como resultado un sentido amplio de responsabilidad entre las personas involucradas en las decisiones y en la ejecución de las mismas. La comunicación se considera un aspecto vital para todos los miembros de la organización, no es otra cosa que tener la certeza que todos los miembros de la organización participan activamente en el proceso de toma y ejecución de las decisiones que les afectan, este proceso logró generar un ambiente de confianza en la organización y sus líderes porque ha tenido en cuenta sus opiniones y ha tomado decisiones de una manera imparcial para favorecer los intereses generales de la organización, con base en el mérito de las ideas y no necesariamente del consenso. La visión compartida clarificó las expectativas al generar un área común de ideales y conocimientos, trazando las trayectorias

estratégicas de la organización y sus miembros y focalizando la atención y energías en la imagen dinámica del futuro que se quiere alcanzar y que es compartida, retadora e inspiradora.

El énfasis tanto en los resultados como en el proceso es, en consecuencia, una poderosa herramienta para aquellas organizaciones que luchan por hacer una transición de una economía basada en la producción hacia una economía basada en el conocimiento, en la cual la generación del valor depende cada vez más de las ideas y de la innovación. El enfoque enfatiza que tanto los resultados como los procesos alcanzan una dimensión de la psicología humana sub-explorada en la práctica convencional. Con todo, cada organización puede contar con la cooperación voluntaria de su membresía, al construir confianza a través de este tipo de proceso.

5.3 ¿Desarrollo de Capital Social o Gestión del Talento?

Diversas interrogantes surgen a raíz del término Capital Social: es una categoría (concepto) o tiene pretensiones de teoría? Es pertinente su uso en procesos de innovación social?

En este apartado centramos la discusión en torno a la idea de Capital Social asociada a lo Social, a procesos de innovación social. Este debate es importante por las implicaciones que tiene el empleo de un concepto económico, Capital, para describir y explicar "fenómenos sociales". Bahamondes (2002), se planteó como interrogante "...se está en presencia de un tipo particular de relaciones sociales que pueden ser analizadas bajo los principios generales del funcionamiento del capital- de lo contrario qué sentido tendría llamarlo capital-, y por tanto sujeto al análisis económico... o por otra parte, lo económico se transforma en el paradigma totalizador en el cual encuentran explicación todos los hechos sociales". A lo mejor simplemente se trata de mostrar la relevancia de las relaciones sociales para poder comprender fenómenos que trascienden lo que queda circunscrito dentro de lo económico. En este último sentido, si los fenómenos sociales son más que lo económico, surge la interrogante, ¿será factible aprehender aquella que está más allá de lo económico con "categorías" económicas?

En su acepción general el capital es simplemente riqueza acumulada; es una reserva de bienes o derechos autorizados o cosas materiales en forma de dinero que todavía no ha sido gastado y que debe ser empleado con el objetivo de su autoexpansión (Wallerstein, 1989). Aplicando el concepto mecánicamente a las relaciones sociales, se trataría de un tipo especial de relaciones sociales que pueden ser acumuladas y deberían ser factibles de entrar en un proceso de autoincremento. Pareciera que buena parte de la reflexión sobre Capital Social descansa en lo anterior.

La respuesta de los partidarios del concepto Capital Social (Chambers y el Institute of Development Studies), al momento de singularizar relaciones sociales hacen referencia a normas, instituciones y organizaciones que promueven confianza, la ayuda recíproca, y la cooperación, y que tiene como resultado alcanzar beneficios para los que lo poseen. Al respecto se podría argumentar que lo nuevo que incorpora la idea de Capital Social es que releva la importancia de considerar el stock de relaciones sociales solidarias para optimizar los resultados de programas sociales. Al argumentar de esta forma se pasa por alto la diferencia entre un problema teórico y una exigencia práctica, de procedimiento. Por más que se argumente sobre la necesidad de considerar las relaciones recíprocas no se avanza respecto a la comprensión del fenómeno al cual alude.

Retomando la idea de Capital. ¿Es factible pensar en la existencia de ciertas relaciones sociales que pueden ser guardadas, acumuladas (reserva para un futuro), y activadas en determinadas circunstancias para lograr beneficios sociales? Este argumento sólo tiene sentido si las prácticas empleadas en el pasado son válidas para hoy y con mayor razón en el futuro. La evidencia empírica demuestra que el conflicto ocupa un lugar significativo en la dinámica de la sociedad, por lo que los individuos se ven constantemente impelidos a replantearse los alcances de sus acciones optando por la generación de estrategias informadas por sus experiencias. Planteado el problema de esta forma, el empleo del término Capital Social reduce el análisis de las relaciones sociales sólo a la dimensión economicista.

El concepto Capital Social, fundado en un análisis economicista de las relaciones sociales, sólo destaca la importancia de favorecer el desarrollo económico, que aunque importante, no es más que una de las dimensiones del desarrollo. Echeverri y Ribero (2002) mencionaron, "La esencia del desarrollo del territorio se localiza en la posibilidad de generar procesos políticos que conduzcan a la construcción de las bases de una democracia participativa y directa". Esta visión se antepone al criterio de ver las instituciones democráticas como Capital Social, antes que ese resultado de bienestar, crecimiento o reducción de pobreza, la historia muestra que la democracia es un presupuesto del desarrollo.

Es por ello que en el Proyecto IICA-Holanda/LADERAS, se enfatiza en la creación de plataformas institucionales y humanas para facilitar el desarrollo rural sostenible, conscientes de que se requiere de una ciudadanía que construya la democracia, la autonomía y sus propias instituciones, de las cuales se desprende la autogestión y participación. En cuanto al concepto de ciudadanía, Echeverri y Ribero (2002) dijeron, "La idea de ciudadanía es mucho más que un principio o valor político o social, se trata de una forma concreta de ejercer nuestra vida en sociedad".

Los esfuerzos fueron orientados a facilitar las condiciones para la construcción de ciudadanía, reconociendo que Ciudadanía, un concepto más amplio que

Capital Social, es el eslabón que integra la cadena de viabilidad y sostenibilidad de la democracia y el desarrollo armónico, económico, social, político, cultural y ambiental. La experiencia desarrollada permite avanzar en la reflexión sobre los elementos que hicieron posible la construcción de una red de relaciones sociales para llevar adelante, u optimizar, acciones tendientes a mejorar las condiciones de vida en los sitios de intervención del proyecto. La gestión del talento en el sentido de facilitar las condiciones para que las personas en forma individual y colectiva, desarrollen sus capacidades, compromisos y actúen en forma colectiva, fue el elemento clave de este proceso de innovación social. Una visión política clara, en el sentido que aporta en el proceso de construir ciudadanía, un enfoque que enfatiza tanto los procesos como los resultados y el Programa de Formación-Acción, facilitaron los espacios de interacción y articulación que permitieron avanzar no sólo en conocimientos, sino en la adopción de compromisos por una causa compartida, la capacidad de trabajar en equipo y la disposición de actuación colectiva, en suma, un proceso que permitió la creación de talento individual y colectivo, de talento organizativo.

5.4 ¿Cómo Armonizar los Objetivos de Reducir la Pobreza, el Crecimiento Económico y la Sostenibilidad de los Recursos Naturales?

Los vínculos entre sostenibilidad, crecimiento y bienestar humano remarcan ciertos enfoques clave para estrategias de desarrollo y prácticas. Generalmente las agendas sobre medio ambiente, crecimiento económico y bienestar humano, no están vinculadas. Buscar una sin hacer caso de las otras es el camino reiterado de fracasos a largo plazo. Los vínculos entre pobreza y medio ambiente y entre crecimiento y medio ambiente están condicionados por interacciones complejas entre políticas, tecnologías e instituciones. Esta complejidad se ve exacerbada por diferencias que se encuentran en los vínculos a través de territorios diversos desde el punto de vista biofísico y socioeconómico.

No existe por tanto una solución simple, sí un camino difícil por delante para buscar combinaciones de enfoques innovadores que encuentren y promuevan tecnologías que sostengan la base del recurso natural y al mismo tiempo satisfagan los objetivos de crecimiento y bienestar humano, ambiciosos pero necesarios.

Por lo general se visualiza la dimensión económica como el motor de las dimensiones sociales y ambientales, se suele pensar que la dimensión económica facilita o dificulta el manejo racional de los recursos naturales, o bien, que la pobreza es causa y efecto del deterioro de los recursos naturales. El caso analizado es una experiencia de naturaleza esencialmente social, hace un aporte

importante con una modalidad de intervención que enfatiza en los actores clave en las comunidades rurales, quienes ponen como prioridad soluciones dirigidas a mejorar las economías rurales, el medio ambiente y lo más importante, construir un clima, una atmósfera propicia para ejercer su ciudadanía y avanzar en su propio proceso de desarrollo. En este sentido el proyecto representa un modelo alternativo por los efectos desencadenantes particulares que la dinamización de la esfera social logra sobre la integración y evolución de las otras dimensiones del desarrollo sostenible.

5.5 Sistematización como Reflexión sobre la Reflexión

El proceso de desarrollo rural necesita de reflexión y retroalimentación. Es imprescindible organizar desde dentro de estos procesos un ejercicio organizado de autoconocimiento que lleve a la autoconciencia, lo cual sólo se logra a partir de la disciplina pensadora, con voluntad expresa de organizar el pensamiento, no para congraciarse con los preconceptos del pensante, sino para hacerlo capaz de ordenar los elementos de una determinada realidad, potenciándola en lo que justamente tiene de real. La reflexión sobre el entorno implica de base, una autoreflexión; es decir, un conocimiento básico del sujeto reflexivo sobre sí mismo, pues no hay reflexión objetiva si no se da de antemano un esfuerzo de limpieza de los cristales a través de los que se ha de asisbar, percibir y comprender el exterior.

Este es el caso del estudio que nos ocupa, el análisis del Proyecto IICA-Holanda/LADERAS, realizado por la persona que dirigió esta experiencia. Este acto de conocer por medio de la reflexión es, por ende, un acto de voluntad inspiradora, que desafía tanto al sujeto que lo realiza como al objeto en que se encarna. Reflexionar resulta, entonces, una tarea de movimiento reflejo, en la que el sujeto recoge una doble mirada: la que proyecta sobre sí mismo y la que proyecta hacia lo externo. Entre la opinión y la reflexión no hay sinonimia, aunque haya parentesco.

En términos estrictos, la opinión debería ser la fase culminante de la reflexión; empero, en los hechos, casi nunca parece ser así. Habría que establecer la debida diferencia entre la opinión despreocupada y la opinión reflexiva. Da la impresión que abunda la primera, en tanto la segunda apenas va insinuándose en un ambiente donde nunca ha prosperado el arte de sistematizar experiencias y menos aún reflexionar sobre el propio proceso de reflexión.

Una sólida reflexión, como la realizada en este trabajo, no se improvisa, tiene que estar fundada en el conocimiento histórico de la realidad y en una serie de

insumos perceptivos que, por la misma naturaleza del esfuerzo de que se trata, requieren de carácter multidisciplinario. El analista reflexivo necesita un equipaje de capacidades analíticas, así como de sensibilidad refinada en la medición de las sutilezas que abundan en cualquier espacio real, sobre todo cuando se dan condiciones subjetivas tan proclives a la profusión y al cabo suelto.

Hace falta una cultura de reflexión que desarrolle los mecanismos personales y colectivos adecuados. El responsable de este estudio se enfrentó al conflicto de poner sus propios juicios y prejuicios en la mesa de lo analizable. Y, como segundo desafío, le tocó revisar sus datos disponibles de la realidad, para estar seguro que trabajaría con hechos comprobables y no con imágenes de los mismos. El proceso de reflexión realizado fue una tarea depurativa, que siempre queda abierta, tanto para el sujeto que se animó a ella como para el objeto al que se dirige la incidencia cognoscitiva. Hubo un juego intelectual y emocional de afirmaciones y negaciones, para arribar a conclusiones consistentes dejando abiertas las rutas del conocimiento sucesivo.

5.6 Institucionalidad y Desarrollo del Talento Humano

En pocas ocasiones se tiene la oportunidad de documentar la información proveniente de experiencias que enfatizan el rol protagónico de plataformas institucionales y humanas, para derivar en términos de resultados alcanzados, el análisis de la institucionalidad creada y la importancia estratégica de invertir en la formación del talento humano y la construcción del talento organizativo. El estudio constituye la recuperación de una experiencia particular de desarrollo sostenible. Es un esfuerzo por documentar un caso de desarrollo exitoso y tiene el espíritu de compartir lecciones fundamentales que puedan ser replicadas en otros contextos rurales de la sociedad centroamericana.

Es posible valorar la pertinencia de este trabajo en varios planos. Por una parte, se pone en evidencia la importancia de la cooperación y solidaridad entre actores para impulsar las transformaciones necesarias; por otro lado, se pone de relieve el potencial de la participación de los actores locales como protagonistas y agentes de cambio en los procesos de desarrollo rural con enfoque territorial. En la perspectiva desarrollada, lo local tiene relación con el sentido y significado de comunidad, entendida como asociación de personas en territorios específicos que comparten y tienen intereses en común, las que constituyen a su vez, unidades territoriales de acción más amplias y con diferentes ámbitos de jerarquía. Es en esta unidad de acción espacial, donde se inscribe la experiencia del proyecto laderas.

El proyecto fomentó un desarrollo sostenible que implica el manejo integrado de los recursos ambientales, sociales y económicos. Los recursos de las unidades territoriales son diversos en todas las dimensiones, por ello se impulsó un proceso en el que los valores agregados generados se complementen mutuamente generando transformaciones.

Una dimensión implícita es la importancia del elemento territorial, la variabilidad de las condiciones por una parte y la reducción de recursos a nivel estatal por la otra, implican necesariamente un protagonismo activo de los actores locales, y la necesidad cada vez más grande de devolver responsabilidades al ámbito local. En tal sentido, se privilegió un enfoque orientado a crear un ambiente favorable para la acción local, que al manejo directo y centralizado de situaciones y contextos tan diversos. Rescatar una experiencia de trabajo con actores locales en el ámbito de la educación no formal, y en el marco de un modelo de desarrollo sostenible, es una oportunidad valiosa para compartir las lecciones aprendidas. La experiencia constituye un aporte innovador tanto al área de alternativas de desarrollo sostenible como al diseño de políticas, programas y proyectos de desarrollo rural con enfoque territorial.

La concertación entre actores promovida por el proyecto se logró a través de alianzas informales. La estrategia se basó en un enraizamiento profundo en el modo de vida local, en una interacción social intensa con la población que los dotó de la empatía necesaria para impulsar la acción contextualizada en la cultura, las instituciones y la economía local. El proyecto actuó como catalizador no sólo de sus propias intervenciones sino de la acción de las otras instituciones.

5.7 Solidaridad: Energía del Cambio Social

La experiencia de los comités locales promovidos por el proyecto son verdaderos, genuinos y valiosos ejemplos de solidaridad. Solidaridad es más que cooperación, Miranda (2000) dijo que la palabra cooperación aparece con un sentido más bien técnico, del esfuerzo que combina la acción de distintos elementos para producir un proceso que requiere que diferentes funciones sean cumplidas de manera coordinada y con "cooperación" entre ellos.

Solidaridad, según el diccionario, es adhesión circunstancial a las causas o a la empresa de otros. Solidaridad entendida como energía moral que consolida y cierra las grietas que producen en la estructura social los factores de desajuste como son el egoísmo, la ambición, la voracidad y las corruptelas subsecuentes.

Los comités locales son organizaciones solidarias, que funcionan y realizan acciones colectivas en beneficio de la sociedad local y nacional, porque 118 existe en ellos ese elemento de solidaridad, de unión, de cooperación.

Generalmente los economistas no logran distinguir entre el funcionamiento de las empresas familiares y de las formas de organización comunitarias, de las empresas capitalistas.

En las primeras el capital es mínimo, sin embargo, en estas unidades económicas que operan con factores tan escasos, muchas veces la productividad es mayor a la suma de los factores. No logran visualizar la presencia de un aspecto tan obvio y simple: lo que logra el resultado económico y social es la solidaridad. Es esa fuerza de hacer las cosas juntos, de hacerlas con espíritu, con mística, de hacerlas con unión, con cooperación, es un factor que empieza a suplir las limitaciones de los otros factores. Solidaridad no se trata de caridad, de beneficencia, se trata de hacer las cosas juntos, es cooperación, es unión, es una fuerza de colectividad, y, este elemento hace de esta organización, una organización distinta, una organización solidaria.

Este es el descubrimiento principal de la experiencia de los comités locales de Honduras y El Salvador, de su práctica de la acción colectiva, comunitaria, solidaria. No es un gran descubrimiento filosófico porque todos saben que donde hay unión, hay fuerza y que incluso, ejércitos pequeños, cuando están muy unidos ganan guerras contra ejércitos más poderosos, o sea, que la solidaridad es una gran fuerza, es una energía poderosa y que cuando esa energía de la vida cotidiana se introduce dentro de la organización y la economía, se convierte en un factor altamente poderoso, de alta productividad.

De la experiencia desarrollada se deduce que existen organizaciones intensivas en factor Solidaridad, como es el caso de los comités locales, porque utilizan como su fuerza principal este factor y con él reemplazan las limitaciones de los otros factores. Es decir, se aumenta la productividad del elemento tecnológico compartiendo conocimientos a través del movimiento de innovadores, trabajando en equipo, inventando de manera creativa soluciones que surgen mediante el compartir conocimientos parciales y pensando en equipo cómo resolver ciertos problemas. Una entidad organizada por el factor solidaridad es una entidad que adquiere otra racionalidad y esto es lo que nunca los economistas reconocen. Los economistas dicen que la racionalidad económica está fundada en el factor financiero. Dicen que todas las otras formas de organizaciones o empresas son distorsiones que reducen la racionalidad económica.

La reproducción del factor solidaridad es fundamental para las organizaciones solidarias, consiste en ampliar, perfeccionar, mejorar los vínculos humanos, el compañerismo, la unión, el funcionamiento en red y el trabajo en equipo. El factor solidaridad permite reconocer esta realidad obvia de que la unión es fuerza productiva que tiene su propia productividad y, además, ayuda a mejorar la productividad de cada uno de los demás factores.

6

CAPÍTULO

«Conclusiones y Sugerencias»

El análisis hasta aquí desarrollado proporciona los fundamentos teóricos, metodológicos y las evidencias empíricas para formular las conclusiones y sugerencias en el ámbito específico del estudio realizado y, desde una perspectiva más amplia, en cuanto a las enseñanzas que pueden derivarse de esta experiencia concreta, y de los procesos de desarrollo sostenible del medio rural.

El estudio realizado puso énfasis en la necesidad de generar espacios de reflexión y retroalimentación de los procesos de desarrollo rural, en este caso, del Proyecto IICA-Holanda/LADERAS. La investigación enfrentó un importante desafío metodológico: valorar tanto los procesos como los resultados desde la perspectiva de la población objetivo, con respecto a los objetivos y metas económicas, sociales, institucionales y ambientales, definidas por el proyecto. Es necesario reconocer que dada la naturaleza del proyecto, resultó difícil establecer divisiones precisas entre procesos y resultados, y más aún entre efectos atribuibles directamente al proyecto y los demás factores, generalmente externos, sobre los que el proyecto ejerce poco o ningún control, y que es posible que influyeran en el logro de los objetivos y metas propuestas. El hecho de que el responsable del estudio fuera al mismo tiempo el coordinador del caso estudiado y el empleo de adecuadas herramientas de observación y análisis, contribuyó aportando evidencias a partir de las que fue posible establecer criterios o elementos de juicio para explicar el fenómeno estudiado.

6.1 Institucionalidad y Ciudadanía

Parecería que las catástrofes políticas y naturales son parte del destino de los países centroamericanos. Una historia de guerras civiles, intervenciones extranjeras, dictaduras, huracanes, maremotos, terremotos, erupciones volcánicas y sequías alimentan esta visión pesimista. Estos eventos, lejos de desalentar a los centroamericanos, han fortalecido su personalidad y les han dado nuevas razones para vivir y luchar. El Proyecto IICA-Holanda/LADERAS contribuyó al dinamismo de esta generación mediante la formación de más de 200 personas que completaron su programa académico como facilitador@s del desarrollo local sostenible, ellos son, sin lugar a dudas, protagonistas de una nueva Centroamérica.

Este esfuerzo evidencia una especie de despertar de la ciudadanía, el fin de los conflictos en la región no ha significado la recuperación de la democracia, porque en general, no había existido, sino el inicio de un proceso de construcción democrática. Los centroamericanos, y en especial los jóvenes menos influenciados por la carga cultural de los conflictos pasados, se encuentran en una situación paradójica. Por un lado, perciben el atraso socioeconómico de sus países, empero, por el otro, forman parte de la primera generación de centroamericanos con un enorme horizonte de libertades y derechos políticos.

En este espacio, la sociedad civil emerge como un gran protagonista. Los grandes cambios que enfrenta Centroamérica - democratización, descentralización, reformas económicas, revolución de la información, globalización- han implicado un cambio en el papel del Estado, del mercado y de los diferentes actores sociales, así como la emergencia de nuevos actores de la sociedad civil y de una nueva institucionalidad más abierta a la participación de todos, pluralista y democrática.

En este sentido, el aporte esencial del Proyecto consistió en la construcción de un espacio y proceso local de ejercicio político democrático, cuyo fundamento es el ejercicio ciudadano. Este aspecto, núcleo central de la política y del ejercicio del poder, constituye la esencia de una estrategia de construcción de sociedad rural. Este ejercicio ciudadano construye sus propios espacios democráticos, la autonomía de sus propias instituciones, de las cuales se desprende la autogestión y participación.

La primera enseñanza que deja esta experiencia sugiere que el desarrollo de la institucionalidad es inseparable de la construcción de ciudadanía.

La ruta del desarrollo incluye la consolidación de procesos de fortalecimiento de la ciudadanía. Ciudadanía es el eslabón que integra la cadena de viabilidad y

sostenibilidad de la democracia y el desarrollo armónico, económico, social, político, cultural y ambiental.

6.2 Énfasis en Resultados y en Procesos

La mayoría de proyectos de desarrollo enfatizan los resultados, con poca o ninguna atención a los procesos. Existe la creencia de que la gente se preocupa sólo por aquello que le conviene individualmente, empero, la evidencia del proyecto demuestra que enfatizar el proceso al mismo tiempo que los resultados, consolida la confianza y el compromiso, dos características que generan colaboración voluntaria, un elemento que desencadena el rendimiento y que hace que la gente cumpla con algo más que sus deberes, porque comparte sus conocimientos y pone en práctica su creatividad.

A diferencia de los factores tradicionales de producción- tierra, mano de obra y capital- el conocimiento es un recurso guardado en la mente humana. Crear y compartir conocimiento no puede ser supervisado ni sacado a la fuerza de la gente. Esto ocurre únicamente cuando las personas cooperan voluntariamente. Y lograr una cooperación pro-activa es uno de los asuntos clave en las épocas por venir. Entender el valor de la atención simultánea al proceso y a los resultados, es indispensable para los equipos de conducción que tratan de adaptar la organización a las exigencias de la economía basada en el conocimiento.

6.3 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 organizativo 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.

6.4 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 este ámbito se ubican tanto las responsabilidades básicas para el desarrollo rural sostenible como 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 interacción 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.

6.5 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 otros que promueven la producción, productividad, conservación del ambiente, crear organizaciones, enfatizar la atención a mujeres entre otros, el IICA-Holanda/LADERAS focaliza 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.

6.6 Gerencia de Audiencias

El enfoque gerencial aplicado reconoció la existencia de diferentes audiencias, cada una de ellas con intereses diferentes fueron atendidas en forma diferenciada. 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 escalonando sus beneficios y con ello, aumentando la incidencia y efecto multiplicador de los mismos.

6.7 La Sociedad de Aprendizaje

El énfasis 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 como un proceso social, acumulativo, en permanente construcción y transformación, que se reproduce y se mezcla con otros, generando una praxis y 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.

6.8 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 (8) 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 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. Los participantes directos, los Comités 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" (Borel, 2001).

6.9 Un Proyecto de Procesos

Un proyecto con limitaciones financieras, institucionales y físicas: una virtud. El personal técnico 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 obligó a concentrar los 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, 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.

6.10 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.

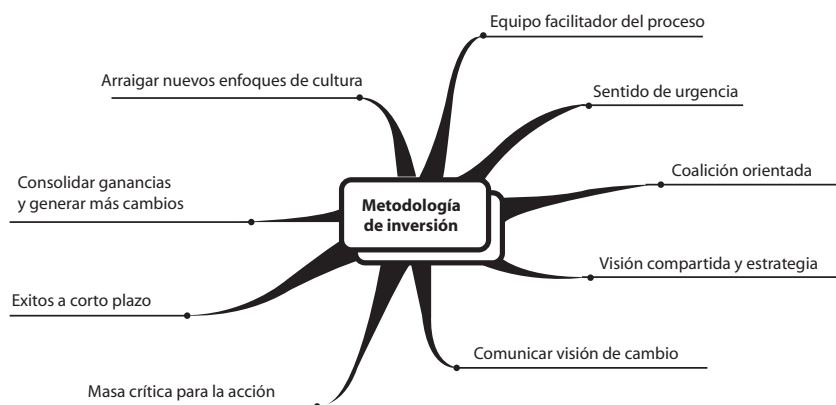
6.11 Metodología de Intervención

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 se subestimaron 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 diferenciables, 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

Metodología de Intervención del Proyecto IICA-Holanda/LADERAS



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.

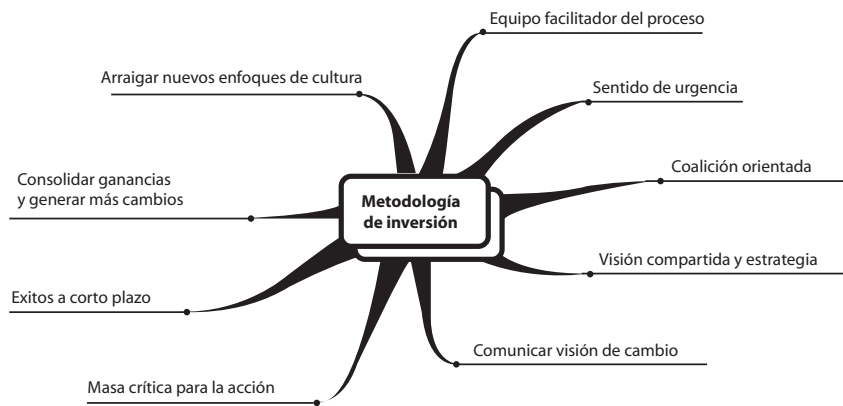
6.12 Algunas Limitantes del Proyecto

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

- o La incorporación del enfoque territorial de Desarrollo Rural Sostenible, la concertación y la articulación interinstitucional 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.
- o 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.
- o El proyecto sigue siendo aún objeto de prueba, debido a la relativa insuficiencia de los medios y recursos aplicados.
- o La duración del proyecto no es suficiente para visualizar procesos consolidados de transformación institucional y humana. Los procesos sociales tienen sus propios tiempos de maduración y no necesariamente coinciden con los términos definidos en proyectos de corta duración.

Anexo

Metodología de Intervención del Proyecto IICA-Holanda/LADERAS



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 coalición conductora 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 proceso 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 de 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 conductora, 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.

Capital Social, Institucionalidad y Territorios: El caso de Centroamérica. Las evidencias analizadas sugieren que el programa de formación de facilitador@s se constituyó en el elemento crítico para facultar inicial-mente 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 de capacitación 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 mejoras 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 basó en 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 ocho 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.

Bibliografía

- Bahamondes, M. (2001). Contradicciones del Concepto "Capital Social". La Antropología de las Alianzas y Subjetividad Campesina. Grupo de investigaciones Agrarias (GIA), Universidad Académica de Humanismo Cristiano: Santiago, Chile.
- Baumeister, E. y Hurwitch, J. (1997). Evaluación del Proyecto IICA-Holanda-/LADERAS C.A. Informe de Misión. El Salvador.
- Bebbington, A. (1999). Capitals and Capabilities: A Framework for Analizing Peasant Viability, Rural Levelihoods and Poverty. World Development Vol. 27, No. 12. Elsevier Science, Great Britain.
- Borel, R. (2001). Misión de Revisión Técnica del Proyecto IICA-Holanda-/LADERAS. Informe de Consultoría. San José, Costa Rica
- Boserup, E. (1965). The conditions of agricultural growth. Aldine Publishing Co.: New York
- Bourdier, P. (1980). Le capital social. Notes provisoires. Actes de la Recherche en Sciences Sociales.
- Capra, F. (1998). La trama de la vida. Una nueva perspectiva de los sistemas vivos. Editorial ANAGRAMA: Barcelona, España.
- Coleman, J. (1988). Social capital and the creation of human capital. American Journal of Sociology 94:S95-S120.
- Coleman, J. (1990). Metatheory: explanation in social science en foundation of Social Theory. Harvard University Prees: Cambridge.
- Coleman, J. (1990). Foundations of Social Theory. Harvard University Press: Cambridge.

- Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo. (1988). Nuestro futuro común. Alianza Editorial, S.A.: Madrid, España.
- Capital Social, Institucionalidad y Territorios: El caso de Centroamérica
- Chambers, R. y Conway, G. (1992). Sustainable rural livelihoods: practical concepts for the 21st century. Documento de debate sobre el IDS 296. Bringham: IDS. Citado por el Department for International Development (DFID). Great Britain.
- Echeverri, R. y Ribero, M. (2002) Nueva Ruralidad Visión del Territorio en América Latina y El Caribe. Misión Rural, IICA C.A.
- Engel, G.H. P. (1997). The social organization of innovation: A focus on stakeholder interaction. Royal Tropical Institute: The Netherlands.
- FAO. (1994). Intercambio, Educación y Desarrollo. Roma.
- Hayami, Y. and Ruttan, V.W. (1985). Agricultural Development: An International Perspective. The Johns Hopkins University Press: Baltimore.
- Hocde, H. y Miranda, B. (2000). Los Intercambios Campesinos: más allá de las fronteras...¡Seamos Futuristas! CIRAD, GTZ, IICA-Holanda/LADERAS. Comunicación y Mercadeo, San Salvador, El Salvador.
- Huntemeyer, A; Camino, R; Muller, S. (1997). Análisis del desarrollo sostenible en Centroamérica: indicadores para la agricultura y los recursos naturales. IICA-GTZ San José, Costa Rica.
- IICA. (1991 y 1998). Cumbres de las Américas I y II. IICA, Costa Rica.
- IICA. (2000). Contribuciones para la formación de una estrategia. Costa Rica
- IICA-GTZ. (1996). Marco Conceptual del desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural en el IICA. Comité de Desarrollo Sostenible, San José, Costa Rica.
- IICA-Holanda/LADERAS (1999). Proyecto Regional de Desarrollo Institucional para la Producción Agrícola Sostenible en las Laderas de América Central. 1998-2002. El Salvador.
- Jericó, P. (2001). Gestión del Talento: del profesional con talento al talento organizativo. Prentice Hall: España.
- Lele, U. And Stone, S.W. 1989. Population pressure, the environment and agricultural intensification in sub-Saharan Africa: Variations on the Boserup Hypothesis. MADIA discussion Paper No. 4. World Bank: Washington, D.C.

- Loury, G. 1977. A dynamic theory of racial income differences en Wallace P.A. and A Le Mund Women, minorities and employment discrimination. Kexington Books, Lexington, Mass.
- Donella , M. et. al. 1997. Los límites del Crecimiento. Primer Informe al Club de Roma sobre Predicamento de la Humanidad. FCH. México DF
- Miranda, B. 1987. Desarrollo Rural de América Latina. Universidad Autónoma de Chapingo. Estado de México, México.
- Miranda, B. 2000. Negociación y Colaboación para mejorar el desempeño institucional. IICA-Holanda/LADERAS y GTZ, San Salvador, El Salvador.
- Miranda, B. 1995. Arreglos Institucionales para el Desarrollo Sostenible de las Laderas de América Central. En: Desarrollo Agrícola, sostenibilidad de los recursos naturales y reducción de la pobreza en América Latina: El papel de las regiones de laderas. Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional (DSE). República Federal de Alemania.
- Nijkamp, P. 1990. Regional Sustainable Development and Natural Resources Use. Woeld Bank Annual Conference on Development Economics. Washington, D.C.
- North, D.C. 1990. Institutions, institutional change and economic performance. MA:Harvard University Press: Cambridge.
- Ostrom, E. 1990. Governing the commons: The evolution of institutions for collective action. UK: Cambridge University Press: Cambridge.
- Pretty, J y Ward, H. 2001. Social Capital and the Environment. World Development Vol.29, No.2. Elsevier Scienice, Great Britain.
- PRISMA, 1994. La Visión de WWF sobre el Desarrollo Sostenible. Kevin Lyo-nette, en el Boletín No. 6, Abril-Junio, El Salvador. Putnam, R.D. (1993). The prosperous community: social capital and public life. American Prospect 13.
- Richards, P. (1985). Indigenous agricultural revolution: Ecology and food production in West Africa. Boulder: Westview Press.
- Romer, P.M. (1990). Endogenous technological change. Journal of Political Economy 98: S71-S102.
- RUTA, (2000). Boletín 13. Centroamérica
- Ruthenberg, H. (1980). Farming System in the tropics. Clarendon Press: Oxford.

- Sepúlveda, S. y Rojas, P. (2002). Elementos del Desarrollo Sostenible. En: Competitividad: Cadenas Agrolimentarias y Territorios Rurales. Elementos Conceptuales. IICA.
- Solow, R.M. (1956). A contribution to the theory of economic growth. *Quarterly Journal of Economics* 70: 65-94.
- Sudarsky, J. (2001) El Capital Social de Colombia. Departamento Nacional de Planeación, Imprenta Nacional de Colombia: Bogotá, Colombia.
- Toffler, A. (1980). *The third wave*. Bantam Books: New York.
- Wallerntein, I. (1989). *El Capitalismo Histórico*. Ed. Siglo XXI, México

Siglas

AIARD	Asociación Internacional de Desarrollo Agrícola y Rural.
ANED Consultores	Asesores Nacionales Especializados en Desarrollo.
BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica
BID	Banco Interamericano de Desarrollo.
BM	Banco Mundial.
CARE	
CDS Jocoro	Asociación de Desarrollo Humano Sostenible de Jocoro
CDS Nueva Concepción	Comité de Desarrollo de Nueva Concepción.
CENTA	Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria.
CIAT	Centro Internacional de Agricultura Tropical.
CIDES	Coordinadora Interinstitucional para el Desarrollo Sostenible de Sulaco.
CIFOR	Centro Internacional de Forestería.

CIID	Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
CIMMYT	Centro Internacional de Investigación de Mejoramiento de Maíz y Trigo
CIRAD	Centro de Cooperación Internacional en Investigación Agronómica para el Desarrollo.
CLODEST	Comité de Desarrollo Sostenible de la Cuenca del Río Tascalapa
COAGRES	Coordinadora de Agricultura Agro-ecológica de El Salvador
CONASEL	Coordinadora Nacional sobre Agricultura Sostenible en Laderas
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FIA	Fundación Interamericana.
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola.
FIDER	Fundación de Investigación y Desarrollo Rural.
FUNDESYRAM	Fundación para el Desarrollo Socioeconómico y la Restauración Ambiental
GTZ	Agencia de Cooperación Técnica Alemana
ICCO	Organización Intereclesiástica para Cooperación al Desarrollo
IFPRI	Instituto Internacional de Políticas Alimentarias
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INCAE	Instituto Centroamericano de Administración de Empresas
IPCA	Instituto de Investigación Participativa para Centroamérica
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MVS	Medios de Vida Sostenible
ONG	Organizaciones No Gubernamentales
OXFAM	

PASOLAC	Programa de Agricultura Sostenible en las Laderas de Centroamérica
PCCMCA	Programa Cooperativo Centroamericano de Mejoramiento de Cultivos y Animales
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PPM	Pan Para el Mundo
PRISMA	Programa Salvadoreño de Investigación sobre Desarrollo y Medio Ambiente
PROLANCHO	Programa de Apoyo a los Pequeños y Medianos Productores de Olancho
PRONADERS	Programa Nacional de Desarrollo Rural Sostenible
PROSOC	Proyecto de Desarrollo Rural del Sur Occidente
REDOLYS	Red de Organizaciones Locales de Yorito y Sulaco
RUTA	Unidad Regional de Asistencia Técnica
SIMAS	Servicio de Información Mesoamericano sobre Agricultura Sostenible
UE	Unión Europea
UK	Institute of Development Studie
WCED	Grupo Consultivo de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo
WWF	World Wide Fund for Nature

Esta edición se terminó de imprimir en la
imprenta del IICA, en el mes de
octubre del 2005, con un tiraje
de 500 ejemplares

La magnitud, complejidad y urgencia de los problemas rurales amenaza los medios de vida de la población rural y urbana. 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.

La experiencia desarrollada sugiere que los enfoques participativos, territoriales y multisectoriales que acercan a grupos históricamente excluidos de las decisiones que les afectan, 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.

La variabilidad de condiciones biofísicas, económicas y sociales de los territorios por una parte y la reducción de los servicios públicos del otro, requieren del protagonismo de los actores locales y la necesidad de devolver responsabilidades al ámbito local. El estudio evidencia la importancia de enfocarse más hacia el establecimiento de un ambiente favorable a la acción local, que al manejo directo y centralizado de situaciones diversas.

