

Documento Resumen:  
**SANE (Escalonamiento de  
experiencias agroecológicas  
exitosas en América Latina)**



---

Claudia Ranaboldo y Carlos Venegas

Setiembre 2004

Este documento se encuentra disponible en formato electrónico en Internet en la siguiente dirección

[http://web.idrc.ca/es/ev-64886-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://web.idrc.ca/es/ev-64886-201-1-DO_TOPIC.html)

La versión completa del informe final del proyecto se encuentra en:

[http://web.idrc.ca/es/ev-64887-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://web.idrc.ca/es/ev-64887-201-1-DO_TOPIC.html)

**Agradecimientos:**

Aparte del equipo del Centro de Educación y Tecnología (CET) – Chiloé, se ha contado con los aportes de: Eulogio Muñoz de ACTAF - Cuba; Ruben Figueroa de EDAC/CIED – Perú; Rolando Bunch de COSECHA – Honduras. Agradecemos los comentarios de Julio Berdegué (Centro Latinoamericano de Desarrollo Rural- Rimisp), y Paul Engel (Centro Europeo de Gestión de Políticas de Desarrollo - ECDPM)

Este trabajo se llevó a cabo con la ayuda de fondos asignados por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, Ottawa, Canadá

Fotos: Carlos Venegas

## **El marco analítico inicial para el desarrollo de la experiencia<sup>1</sup>**

El Proyecto Escalonamiento de Experiencias Agroecológicas Exitosas en América Latina representa una segunda fase del Proyecto “Sustainable Agriculture Networking and Extension” (SANE), la misma que fue financiada por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID) en el marco del Programa Minga “Gestión de Recursos Naturales en América Latina y el Caribe”.

En este Proyecto, denominado SANE II, se partió del supuesto que en Cuba, Chile, Honduras y Perú existían ONGs tales como el Grupo de Agricultura Orgánica de la Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales (GAO-ACTAF), el Centro de Educación y Tecnología (CET), la Asociación de Consejeros para una Agricultura Sostenible, Ecológica y Humana (COSECHA) y el Equipo de Desarrollo Agropecuario del Centro de Investigación, Educación y Desarrollo (EDAC-CIED) que, durante años, estuvieron promoviendo iniciativas agroecológicas con beneficios tangibles para comunidades rurales específicas. Considerando los resultados de tales iniciativas, emergieron dos preguntas básicas: ¿Por qué estos beneficios no se habían extendido más ampliamente? ¿Cómo se podrían “escalonar” estos proyectos para lograr un impacto más amplio?

En el contexto de este Proyecto, escalonamiento se definió como “*lograr un incremento notable del conocimiento y el manejo de principios y tecnologías agroecológicas, entre productores de comunidades, zonas agroecológicas y condiciones socioeconómicas diferentes y entre actores institucionales vinculados al fomento productivo del sector campesino*”. A su vez, el enfoque agroecológico tomó en cuenta aspectos ambientales, técnicos, económicos, sociales y culturales como un conjunto integral de herramientas útiles para lograr el desarrollo rural sustentable.

El **objetivo principal** de SANE II, fue “*Apoyar el proceso de desarrollo agrícola en sectores campesinos mediante la concertación institucional y la capacitación de*

---

<sup>1</sup> Escalonamiento de Experiencias Agroecológicas Exitosas en América Latina y el Caribe. Marco de Seguimiento. Documento de Trabajo. Concepción - Chile, 2000. Colaboración de Paul Enge

*agricultores y técnicos como estrategia de promoción de principios y tecnologías agroecológicas. El propósito clave es escalar iniciativas agroecológicas que han alcanzado en Cuba, Chile, Honduras y Perú un nivel de éxito significativo en términos de la reducción de la pobreza, el mejoramiento de la seguridad alimentaria y del manejo de los recursos naturales de manera de expandir los beneficios de tales iniciativas a un número mayor de agricultores en zonas más amplias". Desde el punto de vista metodológico el objetivo fue "monitorear estas cuatro experiencias de escalonamiento para luego realizar un análisis comparativo que permita evaluar el impacto de estrategias diferentes y sistematizar las lecciones aprendidas, divulgándolas de forma amplia, para iluminar a otros procesos de desarrollo en espera de ampliación".*

La principal **hipótesis** de SANE II indicaba que el escalonamiento sería posible si se lograra que las ONGs participantes:

- a) Se articularan más efectivamente con asociaciones de agricultores y otras instituciones
- b) Fortalecieran los intercambios, capacitación, transferencia y validación a nivel campesino - campesino
- c) Potenciaran el rol de los promotores rurales
- d) Fortalecieran la participación de agricultores en mercados especiales.

Se planteó que para lograr el escalonamiento era clave trabajar en las siguientes **cinco dimensiones**:

- 1. El desarrollo técnico productivo
- 2. El desarrollo organizacional
- 3. La articulación institucional
- 4. El desarrollo comercial
- 5. La concertación política en el ámbito local, regional y nacional.

| <b>Cinco Dimensiones Claves del Proceso de Escalonamiento</b>    |   |
|--|---|
| <b>Dimensiones</b>   | <b>Variables</b>  |
| 1. DESARROLLO TÉCNICO-PRODUCTIVO                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Rescate y validación de tecnologías generadas por los propios productores</li> <li>b. Manejo adaptativo y tecnificación de la producción, en el ámbito de la finca</li> <li>c. Integración de equipos técnicos con agricultores (experimentadores) de la localidad</li> </ul>   |
| 2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Establecimiento y/o fortalecimiento de las organizaciones de productores</li> <li>b. Generación de propuestas</li> <li>c. Diversificación de la membresía, entre otros, con (micro) empresarios</li> <li>d. Desarrollo de conocimientos, destrezas y/o habilidades adecuadas en los (líderes) campesinos</li> </ul>   |
| 3. ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Involucramiento de actores institucionales, académicos u otros pertinentes</li> <li>b. Creación/fortalecimiento de espacios interactivos y de concertación interinstitucional</li> <li>c. Capacitación de técnicos y profesionales en materias pertinentes</li> <li>d. Evaluación de la viabilidad técnica / económica de alternativas agroecológicas</li> <li>e. Desarrollo de la prestación de servicios pertinentes (crédito, certificación, etc.)</li> </ul>  |
| 4. DESARROLLO COMERCIAL  | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Monitoreo de los mercados de los productos agroecológicos.</li> <li>b. Capacitación de cuadros en gestión comercial y aspectos de mercado</li> <li>c. Identificación de nichos de mercado pertinentes</li> <li>d. Diversificación del mercado de productos agroecológicos</li> <li>e. Desarrollo de productos que reflejan la esencia de la producción campesina</li> <li>f. Puesta en valor de los productos agroecológicos campesinos (transformación, certificación, etc.)</li> <li>g. Articulación de cadenas agrocomerciales hacia los consumidores</li> </ul> |
| 5. CONCERTACIÓN POLÍTICA EN EL ÁMBITO LOCAL, REGIONAL Y NACIONAL | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Creación / fortalecimiento de espacios de interacción con gobiernos locales, regionales y nacionales</li> </ul>   |

## **El balance de la experiencia**

Las cuatro instituciones participantes, con base en su trayectoria y especialización, y en los contextos en los que interactúan, enfatizaron aspectos distintos en la ejecución de sus propias estrategias de escalonamiento. El análisis evidencia estas diferencias sin que haya una intención de evaluar, o peor calificar, cada una de ellas, de manera rígidamente comparativa a las demás, o en referencia a un “modelo ideal”. La pluralidad de enfoques y metodologías ha sido uno de los elementos distintivos de SANE. Además es importante recordar que el proyecto se desarrolló en un período de tres años y sería peligroso llegar a conclusiones definitivas sobre los impactos obtenidos y los factores que han influido en ellos, a partir de una experiencia relativamente acotada de cara a un proceso complejo como el escalonamiento.

No obstante es posible una lectura que, con base en el análisis objetivo de la información generada en el marco de SANE, a la luz de las tendencias actuales de la discusión en la comunidad del desarrollo y habiendo contado con miradas externas valiosas, facilite una reflexión crítica entre las instituciones vinculadas a la agroecología y el desarrollo rural sustentable interesadas en el escalonamiento. En este sentido, pensamos que la capacidad de (auto) crítica de las instituciones debe ser parte integrante de su accionar, como un factor clave para la innovación y el aprendizaje, siendo éstos últimos elementos sustantivos para justificar frente a la sociedad la permanencia y pertinencia institucional.

Esperamos entonces que este documento, que surge de un esfuerzo colectivo, pueda alimentar un debate que seguramente no está concluido, al contrario necesita de muchas más miradas y experiencias.

Queremos reconocer públicamente la entrega de las cuatro instituciones participantes en SANE II que, a través de sus posiciones contrapuestas, enfoques y acciones diferentes, difíciles consensos, e imprevisibles semejanzas, acuerdos y complementaciones, nos han dado una clara señal de la rica “biodiversidad” que puede aportar a este debate, si sólo se sabe escuchar.

El balance de la experiencia se presenta aquí bajo dos vertientes: i) los aportes generados desde las distintas dimensiones al escalonamiento agroecológico; y ii) las principales lecciones identificadas.

#### **Recuadro 1**

##### **¿Cuáles son las dimensiones relevantes para el escalonamiento?**

La experiencia ha mostrado que es importante focalizar y reagrupar las dimensiones a ser priorizadas en una estrategia de escalonamiento. En este sentido el escalonamiento tiene más posibilidades de ser encauzado a través de un proceso que incluya, de manera interconectada, las dimensiones de:

- La articulación institucional
- La articulación entre sistemas de conocimiento
- La articulación con mercados

#### **Articulación institucional**

As Como se ha mostrado con contundencia en el caso chileno, el escalonamiento agroecológico tiene mayores opciones en la medida en que la articulación institucional sea asumida como un eje estratégico y prioritario, siempre y cuando tenga la capacidad de incluir pragmáticamente diversas entidades públicas y privadas, y organizaciones sociales de los sectores rurales. En éstas últimas juegan un rol, importante pero no único, los promotores rurales, los agricultores experimentadores, los líderes innovadores, según los distintos contextos.

Es en este marco, y no de manera separada, que cobra sentido la dimensión de desarrollo organizacional como un componente que concierne a todas las instituciones y organizaciones de cara a fortalecer procesos de aprendizaje e innovación.

La concertación política no ha recogido suficientes elementos de acuerdo entre los participantes de SANE, los mismos que han optado, más que por un fortalecimiento genérico de “espacios de interacción”, por ir generando aportes concretos orientados a

influir en la formulación e implementación de políticas e inversiones públicas en distintos niveles, dependiendo de los países. Los éxitos en esta línea parecen ser más evidentes en un nivel local/regional (Chile).

Respecto a la dimensión técnico - productiva ésta refleja la base a partir de la cual es posible plantear con solvencia procesos mayores de escalonamiento. Sin embargo se confirma que, cuando se otorga una excesiva centralidad a la tecnología y/o a las propuestas técnicas, las ONGs agroecológicas corren el riesgo de caer en algunos de los errores de los programas de investigación y extensión tradicionales, como: cierta rigidez de la propuesta, escasa importancia otorgada a las demandas diferenciadas de los productores, énfasis en paquetes de capacitación y débil sinergia interinstitucional para plantear alternativas en dimensiones que no sean sólo la tecnológica.

### **Articulación entre sistemas de conocimiento**

En sí, ésta no fue una dimensión considerada desde el comienzo de SANE II pero fue surgiendo como un referente ecléctico que puede incluir distintos abordajes a la capacitación, formación y, en general, a los procesos de aprendizaje. Los componentes de la hipótesis inicial relativos al intercambio, capacitación, transferencia y validación a nivel campesino - campesino, así como el potenciamiento de los promotores rurales, encontraron un marco más amplio en la articulación entre sistemas de conocimiento. En este marco existe la oportunidad de ir incluyendo y conectando, de manera creativa, las experiencias existentes, sean ellas académicas o comunitarias, científicas o propias de un sistema empírico de generación de conocimientos. A su vez una dimensión como la de desarrollo técnico - productivo deja de verse bajo un enfoque productivista para ser influida por procesos diversos y multiformes de aprendizaje.

### **Articulación con mercados**

Ésta incluye el componente de la hipótesis inicial relacionado con el fortalecimiento de la participación de los agricultores en mercados especiales, y la dimensión de desarrollo comercial. Se pudo comprobar no tanto la validez de la propuesta relativa a los mercados especiales sino la búsqueda de otros caminos, como la articulación de los

pequeños productores y los campesinos con varios tipos de mercados con características distintas. Las señales más promisorias parecen originarse, por lo menos en un comienzo, en la conexión con los mercados locales y en la valoración de lo propio, incluyendo los “productos y procesos con identidad”.

Sin embargo, en esta esfera, existen aún muchos vacíos, los mismos que son reveladores de la urgencia de una actualización de la propuesta agroecológica en términos de su “convivencia” con el mundo real, y particularmente con los aspectos económicos ligados a la producción y comercialización campesina.

## **Recuadro 2**

### **¿Qué se ha aprendido?**

Las principales lecciones que se desprenden de la experiencia de SANE II están relacionadas con los siguientes temas:

- Enfoques combinados de escalonamiento, y empoderamiento campesino
- Abordaje sistémico y priorizado de las diversas dimensiones del escalonamiento: Práctica y teoría
- Construcción de una cultura de encuentro y diálogo como base para el escalonamiento
- Identificación de actores claves para el cambio: Mujeres y jóvenes
- Las limitaciones de la capacitación para el escalonamiento
- La búsqueda de un modelo innovador de formación superior como apuesta de largo plazo para el escalonamiento
- Los mercados: La necesidad de nuevos enfoques para un abordaje en términos de escalonamiento
- El monitoreo del escalonamiento como proceso de aprendizaje.

## **Enfoques<sup>2</sup> combinados de escalonamiento, y empoderamiento campesino**

La experiencia de SANE II lleva a confirmar que un escalonamiento pensado sólo “*hacia fuera*” (por ejemplo, a través de la capacitación para multiplicar directamente, a partir de una institución, el número de involucrados en los cambios derivados de la aplicación de una o más prácticas o tecnologías) deja resultados modestos. Consecuentemente es necesario una combinación con el escalonamiento “*hacia arriba*” entendido como esfuerzo para modificar las organizaciones, fortalecer los enlaces interinstitucionales e influir en diversos espacios de decisión. Asimismo el escalonamiento “*hacia abajo*” es fundamental en la medida en que apuesta a una descentralización con énfasis en las responsabilidades locales, la apropiación de los procesos, la adquisición de capacidades proactivas, elementos que hacen posible flexibilizar respuestas y adecuarlas a contextos diversos. En este sentido la difusión y la replicación no son vistas como metodologías mecánicas en las que la transferencia de tecnología es el elemento central, sino como procesos sociales de aprendizaje donde es fundamental el rol de los actores locales principales, es decir los pequeños productores, los campesinos y sus organizaciones sociales.

Un elemento clave para combinar los distintos enfoques del escalonamiento es la proyección hacia el empoderamiento campesino como un horizonte sin el cual difícilmente se puede hablar de equidad en el marco de la lucha contra la pobreza y el desarrollo sustentable. Sin este objetivo estratégico, el uso de uno o más enfoques articulados puede parecer meramente funcional a una exigencia tecnocrática y no asumir el carácter político transformador que está en la base del escalonamiento.

---

<sup>2</sup> Ver en las referencias: IIRR, 2000; Douthwaite and Schulz, 2001; Gundel, Anderson and Hancock, 2001; Uvin et al, 2000; Holt-Giménez, 2001; NGO Comité, GFAR, CGIAR, 1991. Para una discusión más profunda sobre los enfoques de escalonamiento, ver el Capítulo 1 del documento en extenso que contó con el aporte fundamental de Simon Carter ([http://web.idrc.ca/es/ev-64887-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://web.idrc.ca/es/ev-64887-201-1-DO_TOPIC.html)).

## **Abordaje sistémico y priorizado de las diversas dimensiones del escalonamiento: Práctica y teoría**

En la formulación del marco conceptual y analítico del escalonamiento, y la definición de las herramientas metodológicas para su operativización, es necesario definir:

- a) *La articulación entre las dimensiones del escalonamiento.* Se tienen que establecer estrategias de escalonamiento que incluyan una mayor articulación entre las diferentes dimensiones. El escalonamiento tiene diversas entradas y posibilidades, y el abordaje de una sola de ellas podría constituir una limitante.
- b) *La priorización de la articulación institucional.* Dependiendo de los contextos y, en particular en escenarios de desarrollo territorial local, es aconsejable priorizar la articulación institucional como vector que permite una mayor conexión entre las diversas dimensiones. Insistimos en la conexión entre articulación institucional y desarrollo local, puesto que es ahí donde se han mostrado los procesos y productos más visibles.

Sin embargo, ya en la implementación, es fundamental ir analizando las ganancias y pérdidas ligadas a la profundización o una mayor prominencia de una o más dimensiones por encima de las demás. Hay que ponerse preguntas absolutamente realistas como: ¿Qué pasa cuando de una propuesta integral, holística como la agroecológica, un grupo relevante de campesinos internaliza sólo una parte, haciendo convivir los elementos agroecológicos con tecnologías, prácticas y procesos que provienen de otros enfoques? ¿Qué pasa cuando en terreno y pese a la existencia de distintas dimensiones útiles para el escalonamiento, los actores involucrados deciden optar por una sola de ellas, por ejemplo la dimensión de desarrollo comercial?

Lo anterior podría mostrar con contundencia la lógica y la racionalidad campesina en términos de su capacidad de evaluar y decidir. ¿En qué medida aquello es contradictorio con lo que especialmente los “puristas” consideran como “agroecología” y “escalonamiento agroecológico”? La pregunta de fondo es: ¿En qué medida este “purismo agroecológico” es favorable a la lucha contra la pobreza y el empoderamiento de los pobres, y responde a sus estrategias y demandas? El riesgo de hacer de la agroecología, y su consecuente escalonamiento, una nueva religión destinada a ganar feligreses, puede ser muy alto. SANE intenta mostrar que aquello perjudicaría el propósito e insiste sobre los elementos de flexibilidad y aprendizaje como herramientas que permitirían combinar, en el tiempo y el espacio, la práctica con la teoría.

## **Construcción de una cultura de encuentro y diálogo como base para el escalonamiento**

El contraste entre la experiencia chilena y la de los otros tres países, muestra que elementos que contribuyen a la construcción de una cultura de encuentro y diálogo, base para la articulación institucional, están vinculados a cambios de roles y actitudes, como los siguientes:

- a) *Autoevaluación institucional crítica.* Parte de la ruta para la articulación institucional es la capacidad de realizar una senda autoevaluación como ONG, analizando de manera crítica tanto los avances obtenidos en materia agroecológica como los elementos que obstaculizan su mayor escalonamiento. Aquello implica: i) pasar de una mirada autoreferencial, y a menudo defensiva, a la identificación de las debilidades que llevan a una escasa cultura de coordinación y construcción de sinergias; ii) “revolucionar” enfoques y métodos puesto que es imposible que de experiencias micro y muy puntuales, propias por lo general de las ONGs, se pueda extraer una proyección mayor sin modificar, a veces radicalmente, la forma de pensar y actuar de la institución; y iii) mantener el trabajo directo con las comunidades como una muestra de lo posible y practicable, trascendiendo estos ámbitos a través de la generación de aportes sistematizados útiles para actualizar enfoques y metodologías.
- b) *Base técnica previa como sustento.* La articulación necesita de instancias facilitadoras e impulsoras de la misma. Una ONG no puede asumir o autoasignarse este rol si no está adecuadamente reconocida y respetada en el ámbito en el que decide intervenir. Las posibilidades de tener credibilidad en el medio dependen en buena medida del trabajo anteriormente realizado en términos de validación de experiencias agroecológicas concretas con comunidades y poblaciones campesinas. De ahí la importancia no sólo de realizarlas sino de documentarlas a nivel técnico - científico y económico. Cuanto más débil, escasamente visible, sistemático e innovador sea el trabajo desarrollado por la institución, dispersos y no escasamente medidos los resultados logrados, poco formados los recursos humanos de los que dispone y más competitivo el entorno, más dificultades se encontrarán para ejercer ese rol facilitador y ganar confianza de los demás.
- c) *Progresiva priorización de las relaciones institucionales.* Si bien en un principio un tipo de articulación amplio y difuso puede permitir avanzar, en un período relativamente corto es importante priorizar las instituciones con las que relacionarse de manera intensiva. Esta priorización dependerá sin duda de las oportunidades existentes en cada contexto. Sin embargo, la experiencia muestra que deberían considerarse algunos parámetros básicos y comunes como los siguientes: i) evitar la concentración en un solo tipo de entidades, sean éstas organizaciones campesinas, ONGs, municipalidades u otras, en la medida en que produce más resultados concretos aprovechar las ventajas comparativas de cada una de ellas; ii) contar con

institucionalidades suficientemente sólidas que permitan proyecciones en el mediano y largo plazo; y iii) juntar instituciones y personas con actitud favorable hacia escenarios de colaboración orientados a obtener resultados efectivos y concretos.

- d) *Relación con el Estado desde la autonomía y la capacidad de propuesta.* Para las ONGs es imprescindible romper la barrera de la relación con las instituciones y los programas públicos, la misma que en muchos casos proviene de la tradición reivindicativa de las ONGs, y también de la más reciente posibilidad de convertirse acríticamente en “entidades ejecutoras” para acceder a fondos públicos. No significa negar el perfil y la misión institucional sino innovarlos y fortalecerlos a partir de la capacidad de interlocución y propuesta hacia el sector estatal. Al respecto existen dificultades, la construcción de espacios comunes puede ser conflictiva, la ruta no es simple, los logros pueden ser poco permanentes en el tiempo, pero las ganancias en términos de escalonamiento pueden llegar a ser sustantivos. Es posible que esta opción sea bastante más viable en países en los que existe una cierta cultura institucional y no así en aquellos en los que el cambio de gobierno significa automáticamente el cambio total de políticas e institucionalidades públicas.
- e) *Perfil propio de las organizaciones campesinas.* El rol de las organizaciones campesinas en la articulación puede desarrollarse en distintos niveles de acuerdo a las características, las funciones y el nivel en el que se desempeñan las mismas. Sin embargo, un elemento común es que, cualquiera sea el tipo de organización, se debe buscar una participación con perfil propio, con capacidad de interlocución y toma de decisiones. La disminución del protagonismo institucional no se da sobre la base de una capacitación generalista y los viejos esquemas de “fortalecimiento de las organizaciones de base”. Más bien es necesario trabajar en la línea de la asignación y canalización concreta de responsabilidades y recursos a las organizaciones de base, los mismos que, sin intermediaciones innecesarias, permitan una apropiación real de los procesos desde su comienzo. El paternalismo hacia las organizaciones campesinas es una forma de mantener un status quo a partir del cual se piensa que ellas van a necesitar siempre de alguna institución de apoyo que les acompañe de la mano para cruzar el río.
- f) *Rol de la innovación.* La cultura del encuentro y el diálogo, plasmada en la articulación institucional, puede ser utilizada simplemente en función del mantenimiento “más organizado” del status quo. Por tanto su aporte real al escalonamiento tiene como ingrediente fundamental la capacidad de innovación ligada a la sostenibilidad. Una articulación en la que predomine, por ejemplo, el paternalismo y el asistencialismo por encima de la capacidad de decisión de los campesinos y sus organizaciones, hará un flaco favor al escalonamiento. Una articulación que no incluya un aporte institucional a nuevas maneras de hacer formación y capacitación de los ciudadanos, también. En esta línea el desafío de la articulación es tender puentes enriquecedores hacia nuevas oportunidades.
- g) *Desarrollo local corresponsable.* La articulación institucional pensada a nivel de desarrollo local abre horizontes más amplios y desafiantes que un municipalismo simple autocentrado en un determinado gobierno local. Se trata de la construcción

de ciudadanía, de la corresponsabilización de instancias y actores públicos y privados, de la formación de recursos humanos insertados en el territorio, elementos que se alejan de la visión de un Estado descentralizado que tiene que resolver todo, incluyendo el desarrollo del ámbito productivo - económico.

### **Identificación de actores claves para el cambio: Mujeres y jóvenes**

Si bien es necesario señalar que el análisis de género y generacional fue bastante débil durante la experiencia de SANE, la información recogida justifica poner en la mesa de debate algunos factores que deberían ser considerados más cuidadosamente en el futuro en función del escalonamiento:

- a) *No sólo instituciones y organizaciones: actores individuales.* El escalonamiento no está hecho sólo por instituciones y organizaciones de distinta naturaleza, sino por personas con cara, nombre y apellido. Algunos de ellas, por su creatividad, capacidad de innovación y experimentación, ubicación, necesidad y muchos otros factores, muestran una mayor propensión hacia el cambio y, en este caso, hacia la adopción de principios y prácticas agroecológicas. COSECHA en Honduras nos invita a pensar en aquello cuando se enfoca el “desarrollo agrícola centrado en la gente”. Sin embargo, decir “gente” es decir mucho y poco al mismo tiempo. En procesos de escalonamiento parece clave ir identificando con precisión estos actores locales dinamizadores que, a veces con mayor contundencia que las instituciones externas, pueden ser vectores catalizadores de cambio en sus entornos.
  
- b) *La agroecología tiene cara de mujer.* Las cuatro experiencias, con sus propios matices, muestran que el escalonamiento de la agroecología tiene una dimensión de género muy marcada. En el caso chileno se ha constatado que más del 60 % de los que han adoptado de manera más estructural y sostenible las innovaciones son mujeres. El caso cubano nos muestra que allá donde las campesinas toman decisiones en sus predios por tratarse de unidades productivas familiares, la apuesta agroecológica tiene resultados más rápidos e integrales que en las áreas donde existen explotaciones estatales con trabajadores asalariados varones. Se comprobó que existen conexiones positivas entre las mujeres campesinas y: i) el uso de los recursos naturales y la biodiversidad local basado en el rescate de las prácticas y los conocimientos tradicionales, en muchos casos transmitidos de generación en generación por vía femenina; ii) la diversificación paulatina de los predios; iii) la multiplicación de actividades prediales y extra - prediales orientadas no sólo a la seguridad alimentaria sino al incremento de los ingresos; iv) la vinculación con los mercados; v) un tipo de organización nueva, abierta al aprendizaje, y no determinada por formas de participación tradicionales y jerárquicas que privilegian los varones; y vi) la predisposición para adquirir nuevos conocimientos y adoptar nuevas tecnologías. Al contrario de lo que se argumenta sobre el rechazo de las mujeres a las innovaciones, su apertura y capacidad de adopción de “lo nuevo” parecen ser directamente proporcionales a formas de aprendizaje que privilegien el intercambio entre pares, las tomen en cuenta como sujetos con sus propias

estrategias y demandas, y no impongan paquetes y recetas tecnológicas. En este marco, las instituciones que han priorizado la interlocución con los varones campesinos bajo supuestos equivocados están desafiadas a cambiar de actitud y estrategia si es que quieren interesar a un sector relevante de pobladores del agro.

- c) *Los jóvenes como apuesta al futuro.* Las opciones tomadas, bajo enfoques diferentes que pueden complementarse, por las cuatro instituciones hacen pensar que la apuesta de largo plazo a una nueva formación de recursos humanos tiene una lógica común. No se trata sólo de “reciclar” o “actualizar” los campesinos, promotores rurales, técnicos y profesionales que son activos hoy en día en la sociedad, sino de ir contribuyendo a una masa crítica integrada sobre todo por las nuevas generaciones.

### **Las limitaciones de la capacitación para el escalonamiento**

SANE II muestra que, en todos los países considerados, el rol de la capacitación (técnica, organizativa, administrativa o cualquiera sean sus contenidos) desarrollada por una ONG, con o sin participación activa campesina, no es un vector suficiente para alcanzar niveles importantes de escalonamiento. Otro aprendizaje es la constatación del agotamiento o por lo menos de la escasa proyección de los modelos de capacitación utilizados por las instituciones públicas y privadas, incluyendo las ONGs. Al respecto, algunos factores a considerarse son:

- a) *Nuevas áreas para el desarrollo de capacidades.* La experiencia ha mostrado que existen debilidades de los operadores del desarrollo, técnicos y profesionales de distinta naturaleza, no sólo en términos de propuestas técnicas. Al contrario, incluso en los casos en los que se constató solvencia técnica en el manejo de prácticas agroecológicas, se evidenciaron áreas de conocimiento muy débiles. Dicho de otra manera, no es por ser un especialista en abonos verdes o en control biológico de plagas que se tiene al frente una persona con suficiente capacidad para enfrentar el escalonamiento agroecológico. SANE muestra que se requiere de nuevas capacidades en relación, por ejemplo, con: i) el abordaje de la dimensión rural y no tan sólo la agropecuaria; ii) el tránsito desde la esfera de la producción a la esfera de la comercialización y mercadeo, lo cual implica un tipo de habilidad dictada por “el saber hacer negocios” y no haber estudiado eventualmente “cómo se hacen los negocios”; iii) la adquisición de una nueva actitud en la relación entre técnicos y campesinos que obvien la transferencia vertical de tecnologías y la arrogancia de unos que suponen saber más que otros; iv) el desarrollo de una interlocución específica con sectores tradicionalmente marginados como las mujeres, los indígenas y, en muchos casos, los jóvenes; y v) la solvencia en el análisis socioeconómico y sistémico de las propuestas agroecológicas.
- b) *Experiencia previa y aprendizaje continuo en el manejo de procesos formativos.* El conocimiento y las experiencias previas de las instituciones / personas que capacitan representan una condición necesaria pero no suficiente. Es

importante recrear y redefinir permanentemente los contenidos y los métodos de las capacitaciones, flexibilizándolos y dinamizándolos de acuerdo a los escenarios y las demandas que van cambiando, de manera que los equipos técnicos se actualicen y profundicen sus capacidades.

- c) *Aportes propios, apropiación y difusión.* Las experiencias muestran que el hecho que las poblaciones rurales pobres inviertan recursos propios, tangibles e intangibles, para ser capacitados, o recibir asistencia técnica, aumenta las probabilidades de la apropiación. Asimismo el reconocimiento por parte del entorno aumenta las probabilidades de la transmisión y difusión de los conocimientos. Los elementos motivadores no necesariamente son monetarios como muestran Cuba y Honduras donde funcionaron más bien factores de valorización del conocimiento campesino en un entorno de pares. A su vez, en Perú y Chile, sin desconocer lo anterior, fueron importantes los resultados de las capacitaciones recibidas, traducidas en mayores ingresos, para contribuir a la formación de líderes con empuje en su contexto.
- d) *Aprendizaje desde la experiencia real, y aprendizaje entre pares.* Los mejores resultados en la capacitación están por lo normal asociados a: i) la verificación “in situ” de los conocimientos campesinos aplicados en las parcelas o en los negocios, a través de pasantías y giras de intercambio; y ii) la discusión de experiencias concretas que, sistematizadas, proveen de la evidencia de resultados no sólo técnicos sino económicos. La metodología de campesino a campesino, y el desarrollo participativo de tecnologías tienen mucho que aportar en esta área y pueden ser actualizados / complementados a través de: i) una aproximación a lo “rural” que implica, entre otros aspectos, trabajar en los activos de los pobres y no sólo en temas vinculados a la finca; ii) los mecanismos de concursos, como los aplicados en las zonas andinas<sup>3</sup>, que funcionan como estimulantes para la experimentación y el intercambio en terreno, así como para el desarrollo de inversiones propias.

### **La búsqueda de un modelo innovador de formación superior como apuesta de largo plazo para el escalonamiento**

Al contrario de la capacitación, SANE II, por lo menos en dos países (Chile y Cuba) con lecciones sustantivas para los otros, ha permitido la reflexión y el avance concreto en una dimensión clave para el escalonamiento: la búsqueda de un modelo innovador de formación superior. En este ámbito, que no estaba previsto inicialmente como dimensión

---

<sup>3</sup> En Perú y Bolivia, con apoyo de programas de desarrollo como los del Fondo de Desarrollo Agrícola (FIDA), o con recursos propios, en las comunidades campesinas funcionan mecanismos de concursos impulsados por las propias organizaciones locales. Éstos concursos movilizan a decenas de familias campesinas sobre todo en el manejo de sus recursos naturales. Se trata de mecanismos que permiten el aprendizaje durante la práctica y la valorización de los expertos campesinos locales por un lado, y por otro implican premios ex post al esfuerzo que cada familia realizó, superando el concepto asistencial de la dádiva y estimulando la concurrencia público / privada de las inversiones. Para mayor información sobre la experiencia peruana, ver, por ejemplo: Pierre de Zutter et al. 2004.

del escalonamiento, se encuentran múltiples perspectivas que se combinan con la articulación entre los sistemas de conocimiento y la articulación institucional.

- a) *“La Universidad Construye País”*. Encuentro entre academia y territorio. En un modelo de formación superior innovador, la universidad debe basar su legitimidad en el diálogo horizontal con un entorno de instituciones, organizaciones sociales y otros actores que provean experiencias y programas de trabajo. Éstos, sistematizados, analizados y eventualmente enriquecidos a través de la investigación científica, deben ser parte vital de la estrategia formativa. La experiencia chilena muestra que este diálogo sólo se puede producir con un entorno institucional articulado y fuerte, que promueva un modelo de formación que responda a las demandas de un país mirado desde la región y su propia gente, en particular, en este caso, desde los pobladores rurales. La universidad puede contribuir a la construcción del país en la medida en la que sus vínculos con el territorio sean reales y se vayan fortaleciendo. En otras palabras una universidad que escucha las voces, los aprendizajes, los errores y las dificultades de un territorio específico y es capaz de incluir todo aquello, puesto en valor, en la experiencia formativa. Universidad como aula abierta a la participación e interacción de distintos actores, docentes, investigadores, estudiantes, campesinos, y otros. Temas como la defensa de la tierra, la resolución de conflictos acerca de recursos naturales, el desarrollo sustentable y la participación de las comunidades campesinas e indígenas, el conocimiento tradicional, la agroecología, el resguardo de la biodiversidad, el ordenamiento territorial y la puesta en valor de la cultura regional, la interculturalidad, los mecanismos alternativos de salud, la inclusión de las dimensiones de género, étnicas y generaciones, son algunos de los elementos que, estructurados en un currículum coherente, muestran esta nueva reflexión y práctica universitaria local.
- b) *“El Colegio Regional de Agricultura”*. Superando las fronteras nacionales. En el caso cubano el aprendizaje ha llevado a definir como idea fuerza la creación de un Colegio Regional de Agricultura con principios agroecológicos, el mismo que debería tener representación en varios países latinoamericanos. Se asume que el acceso a y el control del conocimiento de la agroecología son una manera de lograr verdadera autonomía en la gestión de los sistemas agrarios. Existiría un enorme contingente de personas dedicadas a la agricultura que hoy demandan de los conocimientos necesarios para diseñar y manejar sus sistemas en armonía con los recursos naturales, abaratar los costos de producción, ser económicamente viables, y contribuir a la garantía de la seguridad y soberanía alimentaria de sus familias y comunidades. Este nuevo paradigma requiere de las instituciones de investigación y docencia un papel muy activo en la formación del capital humano, y en la generación y validación del conocimiento que den el soporte a las sociedades para edificar y asimilar la nueva cultura agraria. Este tipo de constataciones no sería privativo de un solo país pese a las diferencias existentes entre ellos. Por este motivo, en función de un incremento sustantivo del escalonamiento agroecológico, se plantea el Colegio como un instrumento que trasciende las fronteras y es incluyente de diversos tipos de usuarios. En esta línea se otorgaría una amplia gama de títulos, desde simples diplomas de cursos de capacitación hasta el grado de Doctor en Ciencias.

## **Los mercados: La necesidad de nuevos enfoques para un abordaje en términos de escalonamiento**

Entre las distintas dimensiones previstas en las estrategias de escalonamiento de SANE II, la dimensión comercial es la que ha tenido menores avances. Por tanto los aprendizajes representan aún pautas tentativas a explorarse más.

- a) *Inversión en mercados que premian la cultura, la identidad y la diferencia.* Ésta es un área que presenta oportunidades sobre todo para grupos campesinos e indígenas que estén ubicados en espacios donde existen atractivos ligados al patrimonio cultural tangible e intangible. En estos ámbitos surge la necesidad de contribuir a desarrollar nuevas capacidades tanto entre los actores locales para identificar, revalorizar y agregar valor a lo propio, como entre prestadores de servicios, incluyendo entre ellos no sólo profesionales y técnicos sino especialistas y líderes locales.
- b) *Protección legal de los recursos campesinos.* En los casos de Perú y Chile existen recursos de la biodiversidad que tienen enormes potencialidades para entrar en el mercado de exportación pero no están disponibles resguardos en términos de la propiedad del material genético local. Se pueden diseñar estrategias locales para proteger los recursos, sabiendo que no resuelven el problema pero que pueden ayudar. Un ejemplo concreto en el caso chileno es la comercialización de variedades nativas de papas: un mecanismo utilizado por los campesinos es pedir el apoyo de los consumidores, informándoles a través de eventos, etiquetas, envases, entre otros, que éste es un producto protegido ancestralmente por ellos y que existe el peligro permanente de que estas variedades sean apropiadas por empresarios no campesinos. Sin embargo está claro que este tipo de iniciativas son insuficientes si no se logra un marco legal regulatorio favorable, posibilidad que se ve bastante confusa y lejana. La protección intelectual de los recursos, procesos y conocimientos campesinos es un área que, a nivel internacional, está siendo abordada recientemente y con visiones que, por lo general, no favorecen a las comunidades campesinas. Lo anterior constituye más bien un mensaje de alerta hacia iniciativas que pueden ser improvisadas y perjudiciales para los propios campesinos.
- c) *Marcos regulatorios.* El desarrollo comercial implica cuellos de botella que deben ser resueltos para tener posibilidades reales de permanecer en el mercado. Uno de los más importantes es cumplir con los estándares existentes en los marcos regulatorios nacionales en el ámbito sanitario y tributario. Incluso en los países donde la normatividad es más permisiva o no tiene claramente resuelto el tratamiento para los pequeños productores, y las micro y pequeñas empresas, surge la necesidad de ir hacia una formalización de cara a garantizar productos sanos para los consumidores. En todos los casos, los marcos regulatorios son claves en términos de la exportación. Por tanto se requiere de una información pertinente canalizada a los productores y de asistencia técnica calificada para superar las diferentes barreras. Llama la atención que la certificación de productos orgánicos, planteada inicialmente como esencial en algunas de las estrategias institucionales,

no se haya definido finalmente como una herramienta central, por lo menos a nivel de los mercados locales y nacionales.

- d) *Claridad en el impacto en los ingresos.* Las iniciativas orientadas a la transformación y comercialización, asociadas con el fortalecimiento organizativo de los emprendimientos campesinos, tienen que abordar de manera responsable el cálculo y el seguimiento a los indicadores de ingreso. La experiencia ha mostrado que las ONGs no siempre tienen claridad en relación con este aspecto, o lo consideran secundario desde el punto de vista del aprendizaje de los productores. Sin embargo, el hecho de no poder mostrar contundentemente resultados en este eje, resta validez y consistencia a una propuesta de desarrollo comercial vinculada al escalonamiento.
- e) *Rol de las instituciones. Inversiones facilitadoras de los negocios.* Existen características mínimas necesarias para que una institución que decide apoyar procesos de articulación con los mercados, pueda hacerlo con eficiencia. Ingresar a este campo complejo y a veces desconocido para las ONGs, sólo como una forma de captar el interés de la cooperación y encontrar nuevos financiamientos, puede ser muy nocivo. Por tanto, sin tener experiencia ni competencia institucional al respecto, y no habiendo desarrollado por sí sola iniciativas orientadas al mercado, la ONG puede convertirse en un mal socio y hasta en un socio peligroso para los campesinos y sus organizaciones. La experiencia chilena muestra que es posible moverse, sobre la base de la articulación entre entidades públicas y privadas, en el ámbito no de “hacer negocios” sino de facilitar inversiones que mejoren el entorno comercial (iniciativas de información y comunicación, acondicionamientos de espacios públicos para mercados y ferias, ampliación de servicios públicos como caminos y transporte, entre otros).

Una lectura crítica de la experiencia de SANE respecto a los mercados sugiere que la agroecología está frente a una suerte de “bifurcación” entre una corriente que intenta una mejor convivencia con el mundo y sus imperfecciones, por tanto también con los mecanismos económicos y de mercado; y una agroecología enrocada en principios holísticos e integrales que no estaría dispuesta a ceder y llegar a algún pacto con esta realidad.

Existen evidencias que grandes empresarios están incursionando de una manera cada vez más agresiva en la producción orgánica pensada ya no como un nicho pequeño sino como respuesta a demandas de amplios sectores de consumidores por productos “sanos”. Frente a estas tendencias, ¿qué chances tiene una estrategia basada en “mercados alternativos para productos alternativos”? Y aún así, ¿qué nos hace pensar que el funcionamiento de estos mercados alternativos sería muy distinto del de los mercados convencionales?

Por otro lado habría que reflexionar más a fondo acerca del argumento que existirían mercados diferentes y habría que tener propuestas para varios de ellos. Es cierto que hay mercados diferentes, pero unos crecen y otros se achican, unos son alcanzables para los campesinos, otros los van a arrollar por razones de competencia, y otros pueden dejarlos en la marginalidad por razones de escasa rentabilidad. Si se trata de escalonar, ¿es adecuada la estrategia de apuntar a todos los diferentes mercados?

Las preguntas anteriores implican respuestas sólidas basadas en conocimientos que permitan tomar decisiones de manera responsable y no acabar creyendo, como en otros contextos ocurrió, que “los campesinos tienen que producir mermeladas y conservas para el mercado solidario de los técnicos de las ONGs...”.

### **El monitoreo del escalonamiento como proceso de aprendizaje**

La experiencia de SANE II indica algunos elementos clave para hacer del monitoreo un proceso de aprendizaje. Éstos son:

- a) *Tiempos y recursos para el escalonamiento.* Algunos de los énfasis planteados sobre la base de la experiencia de SANE (articulación institucional; formación y educación) implican una apuesta de largo plazo. Los mismos resultados parciales obtenidos nos señalan la imposibilidad de sacar conclusiones definitivas sobre el escalonamiento a partir de una experiencia de tres años. Lo anterior implica preguntarse acerca de los tiempos necesarios para realizar esfuerzos consistentes y continuativos que logren impactos relevantes en el escalonamiento, de los costos que aquello significa y de quienes deberían pagar y/o contribuir a procesos de esta naturaleza, los mismos que van más allá de la lógica de un proyecto puntual.
- b) *Calificación institucional para procesos de escalonamiento.* Para implementar experiencias orientadas al escalonamiento es preciso afinar los criterios de selección de las instituciones participantes. Es necesario elegir entidades con trayectoria consolidada, con una cierta permanencia y estabilidad, pero también innovadoras, con relaciones maduras con las organizaciones sociales presentes en el territorio y con recursos humanos suficientemente formados. Estos elementos pueden otorgar una razonable seguridad que haya motivación y compromiso para una iniciativa de esta naturaleza, creando un ambiente favorable al trabajo conjunto y a la calidad de los productos finales.
- c) *La apuesta al escalonamiento requiere de un nuevo contexto institucional.* El hecho que las ONGs superen sus actuales limitaciones para monitorear procesos de escalonamiento requiere que estas instituciones tomen opciones estratégicas en aspectos como: i) el rol que quieren otorgar a procesos de investigación y sistematización conducentes a miradas analíticas más abarcativas que la

experiencia micro; ii) la superación del activismo, liberando parte del tiempo de su personal para dedicarse a estos procesos; iii) la inversión en la formación y actualización de sus propios recursos humanos; iv) el uso más sistemático de pasantías e intercambios, pero también de los medios de comunicación virtual para establecer puentes sólidos y permanentes hacia otros actores y experiencias. Lo anterior implica forjar un nuevo perfil de ONG. Es obvio que para instituciones dependientes de los recursos externos, aquello está sujeto al tipo de relaciones que logren construir con las fuentes de cooperación internacional y/o los fondos públicos. Consecuentemente, los cambios y los esfuerzos que las ONGs podrán desarrollar serán insuficientes si no se modifican los enfoques y las dinámicas en la comunidad de donantes, o por lo menos en algunas de las agencias de cooperación, apostando a procesos de construcción del conocimiento a través del desarrollo de experiencias innovadoras y la divulgación de las lecciones, y no sólo a la ejecución de obras y acciones. El CIID constituye una buena opción para ejercer influencia en estos ámbitos como lo ha mostrado apoyando a SANE II. Finalmente la experiencia de SANE II en cuanto al monitoreo, muestra la necesidad de no hacer referencia sólo a las ONGs sino de ir involucrando un conjunto de actores locales que son parte en causa de las estrategias de escalonamiento. Por tanto es urgente forjar mecanismos participativos y multiactorales que amplíen la participación directa, no sólo con derecho a opinión, sino a investigar, sistematizar, analizar y evaluar, por parte de estos actores.

- d) *Necesidad de herramientas afinadas para el monitoreo.* Parece útil combinar los aspectos que más han funcionado del marco analítico adoptado en SANE II con el enfoque y los mecanismos planteados, por ejemplo, en una propuesta como la del Mapeo de Alcances (Earl et al, 2002). Se considera que podría ser de interés la operativización de los siguientes principios, algunos de los cuales estuvieron presentes, quizás de manera más intuitiva que explícita, en el monitoreo de SANE II: i) flexibilizar la definición de los impactos tomando en cuenta el concepto de “alcances”<sup>4</sup>; ii) potenciar el involucramiento de los socios, delegando poder y responsabilidad a los actores endógenos; iii) superar la carrera por el protagonismo de las instituciones y las mismas agencias, evitando una lectura simple de los efectos netos positivos como resultados directos de sus proyectos y programas, privilegiando y analizando más bien la identificación y el análisis de los vínculos lógicos entre las intervenciones y los cambios de comportamiento; y iv) reconocer que cada socio directo tiene su propia lógica y su propia manera de enfrentarse a la responsabilidad. Sin embargo no se trata de “casarse” con una metodología única, más bien de basarse en una pluralidad de metodologías que sean suficientemente simples como para hacer del monitoreo una parte integrante del escalonamiento, y no una camisa de fuerza.

---

<sup>4</sup> Los “alcances” son entendidos como cambios en el comportamiento, en las relaciones, actividades y/o acciones de las personas, los grupos y las organizaciones con los que un programa trabaja en forma directa. Lo anterior implica enfatizar el concepto de que el desarrollo se logra por y para las personas y son ellas que participan activamente en la definición de los cambios necesarios.

## Referencias

- Douthwaite, B. and Schultze, S. 2000. Spanning the attribution gap: The use of program theory to link project outcomes to ultimate goals in INRM and IPM. Paper presented at the INRM Workshop, Centro Internacional de Agricultura Tropical, 21-28 August 2000, Cali, Colombia.
- Earl, S., Carden, F. and Smutylo, T. 2002. Outcome mapping. Building learning and reflection into development programs. IDRC-CRDI, LUR, Costa Rica.
- Gundel, S., Anderson, J. and Hancock, S. 2001. Scaling-up strategies for research in natural resource management. A comparative review. Natural Resources Institute (NRI), Chatham, UK.
- Holt-Giménez, E. 2001. Scaling up sustainable agriculture. Lessons from the Campesino a Campesino movement. LEISA News October 2001 27-29. [online] URL: <http://www.ileia.org/2/17-3/27-29.PDF>.
- IIRR. 2000. Going to scale. Can we bring more benefits to more people, more quickly? International Institute for Rural Reconstruction, Silang, Cavite, Philippines.
- NGO Committee, GFAR and CGIAR (Non-governmental Committee, Global Forum on Agricultural Research and Consultative Group on International Agricultural Research). 1999. Scale up! Highlights and synthesis of Proceedings of the CGIAR NGO Committee Workshop on Scaling Up Sustainable Agriculture Initiatives. World Bank, Washington, D.C., USA.
- Uvin, P., Jain, P.S. and Brown, L.D. 2000. Think large and act small: Toward a new paradigm for NGO scaling up. World Development 28 (8) 1409-1419.
- de Zutter, P. et al. 2004, Diez claves de éxito para el desarrollo rural: La experiencia de los proyectos FEAS, MARENASS, CORREDOR y Sierra Sur. Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) – Programa para el Fortalecimiento de la Capacidad de Seguimiento y Evaluación (PREVAL), Lima, Peru.