

Proyecto “Alianzas para el Empoderamiento Económico”

Marco de referencia para la sistematización



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
1. IMPORTANCIA DEL CONTEXTO Y LA URGENCIA DE CAMBIAR LAS REGLAS DEL JUEGO	5
2. APRENDIZAJE Y VINCULACIÓN ENTRE “ISLAS DE ÉXITO”	6
3. EL ENFOQUE DE SISTEMATIZACIÓN: AGREGANDO VALOR A LAS PALABRAS	9
3.1 Foco de la sistematización.....	10
3.2 Ubicación conceptual de la sistematización	10
3.3 Las características del fenómeno a sistematizarse	11
3.4 Preguntas orientadoras para atender el foco de la sistematización	12
3.5 Método de la sistematización.....	13
3.6 Modalidad interactiva.....	15
3.7 Análisis comparativo de los casos sistematizados	16
4. CALENDARIO TENTATIVO	17
REFERENCIAS	20



INTRODUCCIÓN

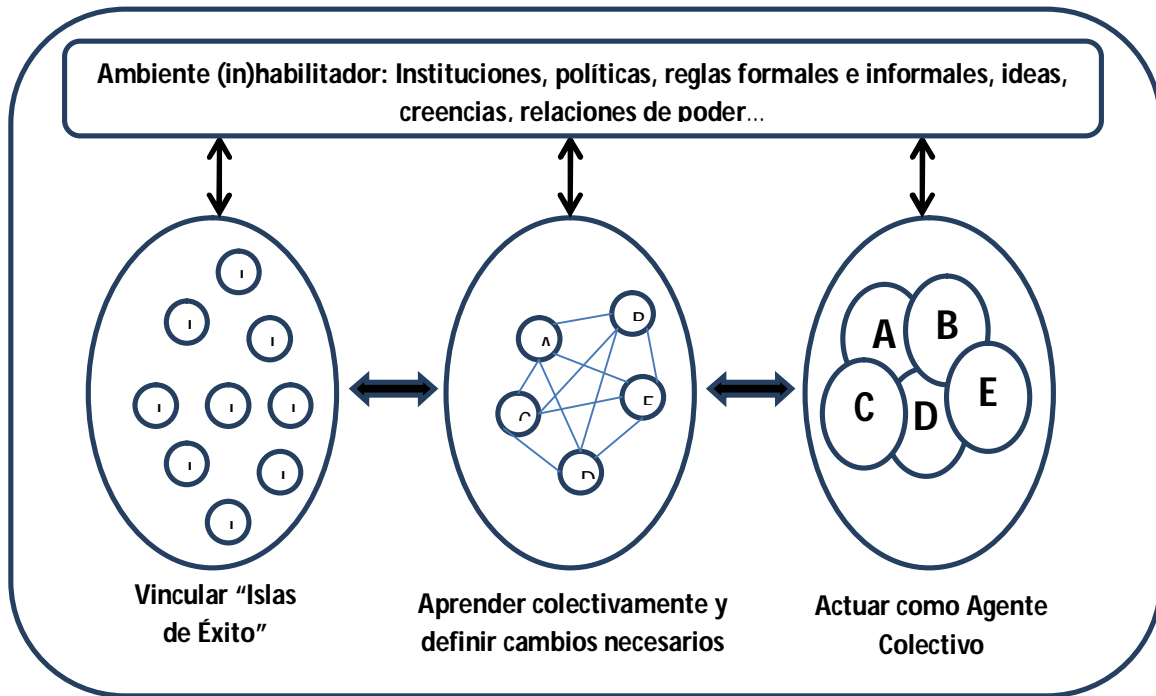
A partir de 2011, el Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (Rimisp), con el apoyo de la Fundación Ford (FF) y la Organización Inter-eclesial para la Cooperación al Desarrollo (ICCO) está convocando a diversas organizaciones para la conformación de una red de aprendizaje e intercambio regional.

La iniciativa es parte del Proyecto “Alianzas para el Empoderamiento Económico”, cuyo objetivo general es mejorar los efectos en políticas y en procesos de cambio institucional, así como el impacto de iniciativas sobre construcción y acceso a medios de vida y a mercados en favor de los pobres rurales de América Latina y el Caribe (ALC). Los objetivos específicos del Proyecto son:

1. Establecer una red de colaboración capaz de producir aprendizajes útiles para el apalancamiento de cambios en el ambiente de las políticas, en donde gran parte de los esfuerzos de empoderamiento económico tienen lugar.
2. Generar una agenda de cambio colectiva y estrategias para su implementación.
3. Crear un actor colectivo con voluntad y capacidad de promover, participar, e implementar cambios basados en una agenda consensuada.

Para lograr estos objetivos el Proyecto contempla tres componentes: 1) Vincular “Islas de Éxito”, 2) Aprender colectivamente y definir cambios necesarios y 3) Actuar como Agente Colectivo.

Durante su primer año de implementación, siguiendo un plan de trabajo acordado con la FF e ICCO, los esfuerzos se concentrarán en establecer en el primer componente, el cual busca establecer la red de aprendizaje e intercambio regional entre socios diversos que permitirá generar una base de conocimientos, relaciones y capacidades para lograr los objetivos del Proyecto. A partir de esta dinámica de participación y negociación con los socios se revisará y finalizará el plan de trabajo del Proyecto para los próximos años, que involucrará el diseño de estrategias de cambio y el desarrollo de las capacidades necesarias para implementarlas.



1. Importancia del Contexto y la Urgencia de Cambiar las Reglas del Juego

Las crisis alimentaria, financiera, energética y del cambio climático han creado un renovado sentido de urgencia - y oportunidad - para modificar los arreglos societales¹. En general, muchos de estos arreglos han perdido o están perdiendo su poder y validez para conducir el modo en que los actores sociales piensan y actúan, y la manera en que gran parte de los experimentos del desarrollo sostenible (proyectos, programas, redes, foros, comisiones, plataformas, etc.) se diseñan, ejecutan y evalúan. Sin embargo, en la medida en que las mareas altas de las crisis empiezan a ceder, el sentido de urgencia y oportunidad, para modificar estos acuerdos, y por lo tanto, las maneras en que funcionamos en la sociedad, tienden a decaer².

Para ALC, las últimas tres décadas han representado importantes cambios en los ámbitos económico, político, cultural y social. Desde economías que muestran altos porcentajes de crecimiento, sistemas políticos más democráticos y/o descentralizados, ampliación de los medios de comunicación y las tecnologías de la información hasta el surgimiento de liderazgos y avance de movimientos sociales, los cambios son palpables. Sin embargo, según Berdegué y Fuentealba (2011) lo que no ha cambiado en la misma proporción ha sido la incidencia de la pobreza y la asombrosa inequidad en la distribución del ingreso. En 1980, existían 124 millones de habitantes rurales, de los cuales 74 millones eran pobres y de estos 41 millones no podían siquiera satisfacer sus necesidades de alimentación. 30 años más tarde, los números son 119 millones, 62 millones y 35 millones respectivamente.

En un reciente estudio sobre el status de los agricultores de pequeña escala en ALC, Berdegué y Fuentealba, concluyen que mejorar el contexto donde se toman las decisiones y se asignan los activos, así como fortalecer los activos y capacidades de la agricultura familiar es de crítica importancia. En la mayoría de los casos se pone mucha atención hacia el productor y la finca y no se

¹ Se entiende por arreglos societales a las reglas, formales e informales, normas y códigos (visibles e invisibles) que determinan el funcionamiento de una sociedad en sus diferentes dimensiones (política, económica, ambiental, cultural y social). Algunos acuerdos societales llevan tanto tiempo arraigados que dan la apariencia de ser "naturales", por ejemplo, los que sustentan las relaciones de género.

² No deja de sorprender que mientras que el mundo sigue inmerso en las crisis, los Jefes de Estado de la Unión Europea y Centroamérica hayan firmado recientemente Acuerdos de Asociación Económica considerados por muchos como más de la misma economía ortodoxa: "un tratado de libre comercio convencional" que no se ocupa de temas cruciales sobre diálogo político, integración y colaboración.

toma suficiente consideración del contexto directo donde el productor y la finca operan, lo cual resulta en pérdida masiva de oportunidades.

En ALC, la población rural, vinculada a actividades productivas agrícolas, que vive en condiciones de pobreza, tiene que coexistir (en su mayoría sin beneficiarse) con florecientes negocios a gran escala involucrados en las cadenas globales de suministro y las industrias del agro-procesamiento y la distribución. Según Reardon *et. al* (2009), un dramático proceso de reestructuración en los mercados agrícolas, ha llevado a niveles sin precedentes la concentración de los mercados en los países en vías desarrollo, dando lugar a una mezcla tanto de inclusión como de exclusión de los agricultores. En la mayoría de los casos, es el peso de la inequidad estructural en el acceso a los recursos y las oportunidades y al desarrollo de capacidades, lo que limita que la mayoría participe y se beneficie de los procesos de desarrollo.

De acuerdo a Penrose-Buckley (2007), en el largo plazo, las organizaciones de productores solo podrán transformarse en organizaciones sostenibles –capaces de generar beneficios reales para sus miembros– si operan en un ambiente de mercado apoyador. Las instituciones y políticas, así como los impactos y tendencias que surgen del contexto pueden afectar directa o indirectamente la capacidad de los actores sociales, especialmente los más vulnerables, de desarrollar medios de vida y/o aprovechar las oportunidades de participar y beneficiarse de los mercados en condiciones justas. Dado su tamaño, número y redes, las organizaciones de productores pueden desempeñar un rol importante de influencia en los decisores de políticas. Sin embargo, un trabajo efectivo de cabildeo e incidencia requiere de coordinación, construcción de masa crítica, colaboración inter-institucional, así como habilidades y recursos, que son generalmente difíciles de lograr sin apoyo externo.

2. Aprendizaje y Vinculación entre “Islas de Éxito”

Se ha hecho bastante énfasis en la sección anterior sobre la importancia del contexto –instituciones, políticas, tendencias, etc., y los impactos que estos pueden tener en el alcance y sostenibilidad de las iniciativas de desarrollo. El esfuerzo pretende vincular y hacer que los actores sociales trabajen

conjuntamente para aprender de sus respectivas experiencias en proyectos de medios de vida y acceso a los mercados (anteriores o en curso), que representen "Islas de Éxito", es decir, proyectos que han obtenido productos y resultados tangibles valiosos para el aprendizaje, la multiplicación y que contribuyan a apalancar cambios en políticas y procesos institucionales.

Algunos de los criterios orientadores para identificar dichas islas de éxito y trabajar con sus representantes y grupos de interesados en un esfuerzo de reflexión / sistematización incluyen:

- Existe evidencia sobre la generación de productos tangibles, e.g. mayores ingresos, innovación productiva, nuevas tecnologías, vinculación comercial, entre otros, que están siendo o podrían ser sujeto de replicación.
- Son proyectos que han o están generando algún grado de externalidades y resultados y cuyas actividades sustantivas continúan de manera independiente, sin necesariamente contar con recursos externos de donaciones.
- Existen evidencias de relaciones comerciales que igualmente no tienen dependencia de los insumos y recursos que les da algún proyecto.
- Existe interés de parte de los actores detrás de los proyectos / iniciativas de involucrarse en procesos de aprendizaje para generar conocimiento explícito que pueda ser utilizado para apalancar cambios en el entorno de políticas e instituciones relevantes.
- En algunos casos los actores ya están involucrados en procesos que van más allá del proceso e implementación de los proyectos, es decir, realizando esfuerzos para promover cambios en el entorno relevante, a través de diferentes estrategias de incidencia.
- Interés en compartir con y aprender de otros, así como la posibilidad de establecer sinergias que sean de mutuo beneficio.
- Se debe de contar con líderes que estén interesados en participar en actividades del Proyecto, no solamente en los procesos de aprendizaje, sino eventualmente desarrollando

sus propias capacidades y las de otros para poder participar en la implementación de una agenda de cambio.

- Comprensión desde los líderes sobre la necesidad y pertinencia de un enfoque multisectorial para lograr cambios que sean sostenibles.

Hay que aclarar, primero, que los criterios anteriores no son exclusivos, apenas tratan de explicitar algunos aspectos claves sobre la naturaleza del Proyecto y de lo que se requiere y espera de los socios de aprendizaje. Segundo, la mayoría de las iniciativas identificadas han sido sugeridas por ser consideradas como reflejo de uno o varios de los criterios antes seleccionados.

Los resultados esperados de este componente del Proyecto durante su primer año son:

- Evidencia sistematizada sobre factores críticos que determinan o dificultan el impacto y sostenibilidad de las iniciativas de desarrollo de medios de vida y acceso a los mercados. Esto incluye un reporte por caso y un informe general comparativo de los casos que incluye una síntesis analítica.
- Una base de conocimiento sobre buenas prácticas e ideas para la multiplicación. La información sistematizada se estructurará y se pondrá a disposición en el sitio web institucional de Rimisp, de mutuo acuerdo con los socios de aprendizaje y otros socios.
- Una red de aprendizaje multinivel de actores (investigadores, profesionales del desarrollo, decisores de políticas, y representantes de empresas), colaborando en el intercambio, síntesis, vinculación y diálogo de conocimientos y experiencias para producir cambios.



3. El Enfoque de Sistematización: Agregando Valor a las Palabras

Una pareja paseaba por una calle, cuando vieron a alguien buscando desesperadamente algo en el suelo. Se acercaron para ayudarlo. El hombre estaba borracho. Le preguntaron: ¿perdió algo señor? "Perdí mi anillo de oro". La pareja le ayudó a buscar por un buen rato, ya cansados y sin éxito, volvieron a preguntar: ¿Está seguro señor que lo perdió aquí? "Sí, estoy seguro que no lo perdí aquí, sino allá" –expresó apuntando a la parte oscura de la calle. ¿Por qué entonces está buscando aquí? Cuestionaron con aires de incredulidad. "Porque la luz de este farol no llega allá, solo aquí, ¿ves?" –reaccionó con aura de cierta sorpresa existencial y desafío.

El presente marco de referencia busca apoyar a las organizaciones a reflexionar sus experiencias para encontrar su "anillo de oro". Es una perspectiva, no otro "farol", para preguntarnos haciendo que las preguntas en diálogo "alumbren" "la otra parte", o tal vez el "claro-oscuro", sin cuya inclusión difícilmente encontraremos "el anillo de oro" que además en nuestro caso es intangible, tan invisible como real.



Esta propuesta se irá revisando a la luz de diálogos: con la literatura (autores), y con las experiencias novedosas a sistematizarse (directores, promotores, líderes, familias beneficiarias).

3.1 Foco de la sistematización

Tradicionalmente se entiende que la investigación (y estudios) tienen como objeto generar conocimiento sobre partes del ambiente (in)habilitador; y que la sistematización se dirige hacia las prácticas de una organización o de un proyecto. En el proyecto de “Alianzas para el Empoderamiento Económico” buscamos una sistematización que: 1) Reconozca como punto de partida que existe un ambiente relevante donde cada una de las iniciativas seleccionadas se inserta. Dicho ambiente relevante juega potenciando o limitando el desempeño de cada iniciativa. Ninguna iniciativa existe o puede ser sostenible fuera de la influencia de dicho entorno, aunque generalmente este es considerado como un espacio fuera del alcance de las dinámicas de los proyectos o programas de desarrollo. 2) Entienda mejor cuáles son los elementos claves del ambiente relevante que influyen de manera más significativa sobre el desempeño de las iniciativas y como específicamente esto se manifiesta, como factor impulsor o factor restrictivo. 3) Deduzca qué cambios deberían realizarse en el ambiente para maximizar el impacto (la escala) y la sostenibilidad de los resultados. Y 4) Genere, desde las iniciativas, ideas y estrategias para movilizar los conocimientos y las capacidades necesarias para implementar los cambios identificados.

3.2 Ubicación conceptual de la sistematización

Sistematización es un proceso de reflexión y un proceso que ordena las ideas (Martinic, 1984), una interpretación crítica de las experiencias en la medida que reconstruye su proceso vivido (Jara, 1998). Hay varias metodologías de sistematización de las experiencias, la más reciente y difundida, probablemente, es la de Berdegue *et al.* (2002), quienes proponen que una sistematización incluye: identificación de actores y su diversidad de opiniones, situación inicial, proceso de intervención, y situación final; los tres últimos, cada uno con elementos de contexto. Hay un segundo tipo de sistematización, no muy difundida, pero practicada por algunas organizaciones de la cooperación, en

la cual Mendoca (2001) propone explicitar las oportunidades de futuro que el proyecto identificó, y luego discernir el cómo se alcanzaron o no dichas oportunidades³. Comparando ambas perspectivas, en la primera las lecciones emergen de leer la historia del proyecto, mientras en la segunda de interpretar el pasado/presente a la luz de los futuros identificados, la primera “empalabra” las acciones ocurridas y la segunda busca explicar el cómo se (des)aprovecharon las oportunidades.

De lo anterior, más que una sistematización auto-contemplativa de cara al pasado que santifique (o blasfeme) el caso, buscamos entender el caso a la luz del contexto o ambiente. Más que una investigación del contexto desligado de actores intervinientes, nos interesa entender la relación entre el proyecto y el ambiente, su mutuo diálogo e influencia de uno al otro, leyendo cada lado desde su propio ángulo y desde el ángulo del otro. En ese diálogo, nos interesa leer las lecciones de cara a los futuros que fueron construyendo, lo que nos permitirá re-conceptualizar las lecciones aprendidas en contextos específicos.

3.3 Las características del fenómeno a sistematizarse

Cada experiencia de proyecto es un fenómeno complejo, histórico, auto-reflexivo e impredecible. Es un fenómeno complejo porque equis políticas no generan automáticamente los cambios esperados, sino que hay un contexto cambiante, diferentes territorios sociales con varios modelos de organización, enfoques subyacentes, y relaciones de poder que median entre las políticas y sus resultados.

Además de complejo, es un fenómeno histórico donde cada organización y acción tiene su origen según su contexto, condicionado o facilitado por ese ambiente –además– cambiante; lo propio con las familias y sus organizaciones cuya historia comenzó antes que las instituciones o proyectos a sistematizarse llegasen. Los cambios que las instituciones experimentan es siempre en un marco de vínculos con diversos actores, no hay instituciones aisladas.

Además de complejo e histórico, el fenómeno es auto-reflexivo. Los actores, hombres y mujeres, reflexionan su proyecto, sus políticas y los servicios que dan y reciben, y van cambiando sus

³ Esta perspectiva es trabajado mayormente en talleres de planeamiento estratégico. Literatura que la inspira incluye a autores como H. Mintzberg, G. Hamel y C.K. Prahalad.

perspectivas sobre el pasado con relación al futuro, así como sus estrategias según cambia el contexto; aprenden y desaprenden.

Y finalmente, por la complejidad, carácter histórico y auto-reflexivo de los fenómenos, esperamos lo inesperado. Como el epigrama de Heráclito: *“si no esperas lo inesperado, no lo encontrarás”*.

3.4 Preguntas orientadoras para atender el foco de la sistematización

- ¿Cuáles son los factores claves que, desde el ambiente, explican el éxito de las iniciativas sobre medios de vida o de acceso a los mercados?
- ¿Cuáles son los desafíos claves que, desde el ambiente, limitan el impacto y la sostenibilidad de estas iniciativas?
- ¿Qué cambios son necesarios en las políticas⁴ y procesos institucionales (reglas del juego) para aumentar el impacto (la escala) y la sostenibilidad?
- ¿Cómo podrían las experiencias y capacidades de diversos actores ser apalancadas / desarrolladas para lograr los cambios necesarios?

Cada pregunta concluye con lecciones o recomendaciones, las cuales son únicas, difíciles de ser copiadas y olvidadas, agregan valor a la sociedad, tienen validez específica a la vez que son

⁴ Cuando hablamos de cambios en políticas estos pueden referirse a cambios en las actitudes de los actores que vinculados al proceso de formación de políticas en torno a un tema en particular; pueden referirse a cambios en el discursos de los actores como resultado de una nueva comprensión sobre un tema, lo cual no implica necesariamente un cambio en políticas y prácticas; puede referirse a los procedimientos que rigen la forma como una política, estrategia o marco son diseñados, implementados y evaluados; pueden referirse también a los aspectos formales de los marcos de políticas, como los presupuestos, la legislación y documentos de estrategias; y, pueden referirse a cambios en el comportamiento de los actores que son el resultado de cambios en el discurso, contenidos y procedimientos anteriores.

generalizables, y son referencial metodológico de lo que hay que hacer y no hay que hacer en desarrollo rural.

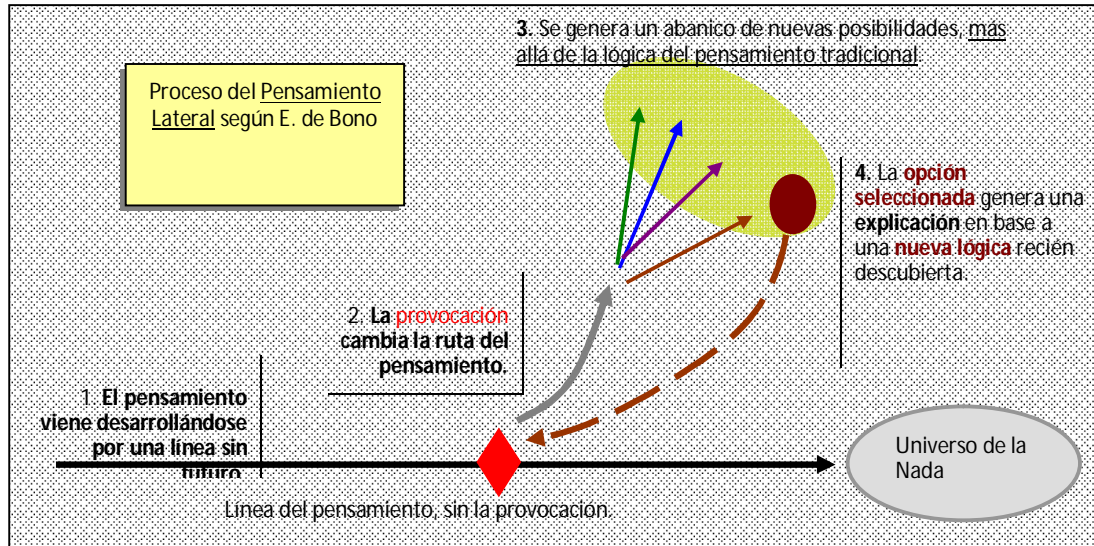
3.5 Método de la sistematización

Hacemos nuestra la perspectiva de E. de Bono y de R.von Oech para provocar el pensamiento, y para auto-reflexionar nos apoyamos en D. Shön. Es una perspectiva que responde a la forma de creación para generar conocimiento. Lo asumimos en combinación con las otras formas mencionadas, incluyendo la investigación. Bajo este paraguas proponemos generar procesos de modo interactivo, como un modo eficaz para generar conocimiento.

E. de Bono (2006) introdujo el método del “pensamiento lateral” en 1967 complementando el pensamiento lógico; combinación de lo creativo y lo selectivo. El pensamiento lateral es *“el conjunto de procesos destinados al uso de información de modo que genere ideas creativas mediante una reestructuración perspicaz de los conceptos ya existentes en la mente”*. Esta metodología reúne técnicas de ruptura de las rutinas del pensamiento, de estímulo a la imaginación y de exploración de nuevas posibilidades. La técnica, básicamente, consiste en generar una idea que interrumpe la secuencia lógica del pensamiento y obliga a la mente a incursionar por nuevas rutas, a considerar posibilidades que antes eran ilógicas y hasta absurdas. Es provocar discontinuidades, cuestionar el flujo tradicional del pensamiento.

R. von Oech (1998) ha desarrollado un enfoque similar al de E. de Bono. Su método es: “un golpe en el lado de la cabeza”. Ese “golpe” obliga a cualquier persona a mirar hacia una nueva dirección donde descubre nuevas opciones. Según von Oech, estamos educados para razonar con lentes que nos llevan en la misma ruta de siempre, esos lentes son: “solo existe una respuesta correcta”, “esto no es lógico”, “siga las reglas”, “sea práctico”, “jugar es frívolo”, “esta no es mi área”, “no seas tonto”, “evite las ambigüedades”, “no es bueno errar”, “yo no soy creativo”. Una técnica que él propone es el desaprender: olvidar lo que ya sabemos para razonar el tema como si no supiéramos nada sobre ese tema, “voltear la hoja”.

Para reflexionar mientras hacemos, el concepto 'profesional reflexivo' de Shoön (1983) puede ser útil.



Fuente: S. Mendoca, Conferencia en Nicaragua, 2003

Shoön explica cómo cada tipo de profesión usa sus conocimientos al mismo tiempo que trabaja para llevar a cabo sus actividades y aprender. Es la explicitación de lo tácito y constante renovación de nuestros marcos mentales.

De aquí, el método de "provocación" y de desaprender se enriquece con distintos otros aportes. Por ejemplo la idea del desarrollo como un proceso cognitivo, de crear crisis justamente para hacer evidente la necesidad de alternativas⁵. También el uso de imágenes (analogías, paradojas) en especial en el taller con las familias beneficiarias rurales. Y en general el método funciona en la medida que todos los participantes constantemente se "ponen en los zapatos de la otra persona", explicitando los propios marcos mentales.

⁵ Es la tradición que dice que innovación surge de la necesidad de innovar. Ver: Powell, W. and DiMaggio, P., 1991, The new institutionalism in organizational analysis Chicago: University of Chicago Press.

3.6 Modalidad interactiva

Bajo este método de “provocación” al pensamiento lineal, y de “golpe a la cabeza”, proponemos sistematizar el conocimiento a través de una modalidad interactiva. Esto es, trabajar con un grupo de actores con diversos saberes para producir conocimiento de un modo colectivo en un espacio de intensa reflexión y creatividad, donde toda la experiencia y saber de las personas participantes es trastocada e invitada a ser reconceptualizada⁶. Esta modalidad se lleva a cabo vía talleres.

En estos talleres tanto las personas que facilitan como el personal participante tienen roles que permiten producir en un breve tiempo determinado saber, algo que normalmente suele tomar semanas con otros métodos de sistematización. La facilitación tiene un rol de ‘provocar’ formulando preguntas clave y explicando el marco conceptual del cual se deriva la pregunta. Cada participante responde, aporta ideas y a la vez disputa cada idea que emerge del colectivo⁷. Esta dinámica es apoyada por la facilitación que escribe en la pantalla (data-show) las ideas que van surgiendo del colectivo para que sean reprocesadas constantemente por el mismo grupo.

Con cada organización se realizan dos talleres⁸, una reunión final con la dirección de la institución, y algunos espacios de reflexión informal. La organización de estas actividades es a como sigue:

- Primer Taller: 1) participan 12 personas que la institución considera son claves en su seno por sus cargos de dirección, áreas de trabajo y saberes; 2) un día completo, salvo en algunos casos que puede extenderse hasta dos días.
- Segundo taller: 1) participan 12 personas entre líderes y familias beneficiarias; 2) el taller se lleva a cabo en el territorio donde se ejecuta el proyecto; 3) el taller dura un día completo.

⁶ Para esto no es requisito que la institución haya sistematizado su experiencia previamente. Se asume que, hayan o no realizado sistematizaciones, cada participante tiene conocimiento –y reflexión– sobre el proyecto.

⁷ Las decisiones en la cultura occidental se dan vía debate, mientras en la china aportando datos, como un rompecabezas hasta que se arma la figura (decisión). Buscamos combinar ambas tradiciones en los talleres.

⁸ Esta modalidad podría variar en caso el contenido del proyecto, por ejemplo, es de incidencia política; en este caso se podría organizar un taller de dos días incluyendo la participación de personal tanto de la institución-ONG como de las instituciones a los que se dirige la incidencia.

- Reunión con la dirección de la institución es para explicitar las brechas entre – y de paso evaluar– ambos talleres.
- Espacios informales: 1) durante el viaje al territorio, o si se dispone de más tiempo acompañar un día del trabajo diario de los/as promotores (o técnicos/as) en su relación con las familias beneficiarias (clientes, o sujetos de desarrollo); 2) reflexión con estudiosos sobre el país para entender el contexto más amplio y desde allá hacer puentes con el caso a sistematizarse.

3.7 Análisis comparativo de los casos sistematizados

Se calculan en promedio 16 casos a sistematizarse en el presente año, 2011, casos que provienen de países de América del Sur y de Centro América. En correspondencia, vamos a ubicar cada caso en su geografía, historia, genealogía institucional y ecosistema de redes en el que se mueve. Esta ubicación permitirá conocer el origen, de cómo, cuándo y por qué se hicieron “Islas de Éxito”, se vincularon con unas organizaciones en lugar de otras, se ubicaron en determinadas geografías y temáticas en lugar de otras, se alimentaron más con unos enfoques que otros. Y esta ubicación requerirá, luego o paralelamente, el que dibujemos, por un lado, el contexto de América Latina en sus diferentes vertientes político-económicas, y por otro lado, la relación de inversión en IyD y capital humano y sus resultados económicos, de tal manera de reflexionar los casos tanto para explicar sus grados de éxito o dificultades como para ver su contribución al desarrollo del país⁹.

Partiendo de esto, es evidente la importancia de hacer análisis comparativo entre los distintos casos, pero hacerlo de modo que vayamos creando una cultura de colectividad apostando por el aprendizaje

⁹ D. Parrilli (2010), en la introducción del libro *Innovación y aprendizaje: Lecciones para el diseño de políticas*, hace notar la incoherencia entre los insumos de conocimiento y los resultados de innovación y aspectos económicos relacionados. Así, países como Suecia y Finlandia invierten grandes recursos en Investigación y Desarrollo (IyD) pero sus resultados de innovación son intermedios, mientras países como Noruega y Dinamarca se basan en intensos flujos de conocimiento tácito con resultados altos. Indicador clave: proceso de aprendizaje, brecha entre masa crítica de empresas (aglomeraciones, asociaciones, redes) y las Universidades y centros de investigación y tecnología. Hipótesis: sin procesos de aprendizaje efectivos, la brecha aumenta. Será interesante analizar esto para el caso América Latina como parte del contexto de los casos a sistematizarse.

como el eje principal para el cambio social. Así, contando con las mismas preguntas para diferentes casos de diferentes países, contextos y temas, obtendremos respuestas y lecciones diferentes. Luego de sistematizarse cada caso, cada institución puede mantenerse conectada a la página WEB a través de la cual continuar generando conocimiento, comparándose con el resto de los casos y generando nuevas preguntas.

No buscamos tanto el multiplicar “faros” para encontrar el “anillo de oro”, pero de que el “golpe en el lado de la cabeza” haga emerger constantemente el “aura de sorpresa existencial y desafío”, lo que a su vez permita abrir nuevas ventanas para el desarrollo de conocimientos y de aprendizaje social. Nuestra visión es que la superación de la pobreza se organiza como un proceso de aprendizaje social reconociendo el valor del conocimiento de millones de personas que innovan formas de gestión de situaciones complejas en condiciones de escasos recursos. Para responder a esta visión proponemos esta sistematización de casos tan específicos como transnacionales para que, en el largo plazo, las organizaciones puedan no tanto gestionar sus conocimientos sino potenciar los recursos de conocimiento de nuestras sociedades.

Finalmente, este análisis comparativo bajo el enfoque de sistematización propuesto concluirá con la elaboración de ideas y recomendaciones de estrategias para las acciones del actor colectivo (*act as collective agency*) en construcción.

4. CALENDARIO TENTATIVO

1. Cada organización que reciba esta marco de referencia (hasta el 28 de febrero) ya ha tenido una primera invitación a hacer parte del Proyecto así como una conversación con personal del Proyecto sobre la naturaleza y objetivos del mismo.
2. Cada organización habrá expresado Interés de participar en el Proyecto.
3. Cada organización, tomando en consideración los criterios indicados en esta propuesta y otros criterios, identifican la iniciativa sobre la cual piensan que valdría mucho la pena generar aprendizajes y que en torno a la cual quisieran iniciar un proceso de reflexión y

sistematización para generar respuestas a las siguientes preguntas planteadas en el este marco de referencia.

4. Hasta el 4 de marzo, los representantes de las organizaciones envían comentarios y preguntas sobre el marco de referencia, los cuales serán incorporados en la medida de lo posible en la semana siguiente y una segunda versión del marco reenviada a todas las organizaciones.
5. Paralelamente, cada organización comparte con la coordinación del proyecto la información de la iniciativa seleccionada que sea más relevante e imprescindible conocer y que esté disponible. Esto es fundamental para la preparación de los facilitadores.
6. La coordinación del Proyecto propone una fecha para realizar una visita para realizar jornadas intensivas de reflexión y discusión sobre las preguntas anteriores y, apoyados en la guía metodológica revisada, previo envío de información relevante sobre el caso. Estas jornadas empiezan a partir del 18 de marzo.
7. A partir de los insumos generados para cada caso, preparamos un borrador de documento de sistematización una semana después de concluidas las jornadas, cuya versión final será de autoría compartida.
8. En base a estos documentos y otros, la coordinación del Proyecto prepara un Reporte de Sistematización con todos los casos estudiados en la región y que incluye una síntesis analítica, la cual se presenta en un seminario a fin de año, donde representantes de cada caso serán invitados.
9. El Proyecto contará con un sitio web donde se colgaría la información generada por Proyecto, así como otras informaciones relevantes, y vínculos a las organizaciones participantes.

10. Dependiendo de la consecución de fondos, pasaríamos a una segunda fase de formación de emprendedores de políticas e impulso colectivo a una agenda de cambios.



REFERENCIAS

Berdegúe, J. y Fuentealba, R. (January 2011). *Paper prepared for the Conference New Directions for Smallholder Agriculture*, organized by the International Fund for Agricultural Development (IFAD), pp. 24-25, Rome, Italy.

Berdegúe, J., Ocampo, A. y Escobar, G. (2002). *Sistematización de experiencias locales de desarrollo agrícola y rural. Guía metodológica*. Chile: FIDAMERICA y PREVAL

De Bono, E. (2006). *El Pensamiento Lateral*. Editorial Paidós Ibérica S.A

Jara, O. (1998). *Para Sistematizar Experiencias*. San José: ALFORJA

Martinic, S. (1984). *Algunas categorías de análisis para la sistematización*. Santiago: CIDE-FLACSO

Mendoza, S. (2001). *Creación de Futuro*. Perú: Asociación Gráfica Educativa.

Penrose-Buckley, C. (2007). *Producer Organisations: A Guide to Developing Collective Enterprises*. Oxfam Skills and Practice. Information Press: Einsham, UK.

Reardon, T., Barrett, C., Berdegúe, J., and J.F.M. Swinnen. (2009). *Transformaciones agroalimentarias y pequeños agricultores en países en desarrollo*. *World Development*. Vol. 37, No. 11, pp. 1717–1727.

Rimisp. (2010). *Partnerships for Economic Empowerment: Enhancing the development impact and sustainability of social change in rural LAC*. Proyecto.

Shoön, D. (1983). *The Reflective Practitioner. How professionals think in action*. London: Temple Smith.

von Oech, R. (1998). A Whack on the Side of the Head, Warner Books Inc., New York.

von Oech, R. (2001). Expect the Unexpected or you won't find it, The Free Press, New York.

