

## **AGROECOLOGIA, SEGURIDAD ALIMENTARIA Y DESARROLLO SUSTENTABLE EN ARGENTINA:**

### **Sistematización de cuatro experiencias en el contexto de la crisis reciente**

Esteban Tapella  
([etapella@uolsinetis.com.ar](mailto:etapella@uolsinetis.com.ar))

#### **Resumen.**

*Este trabajo se basa en la sistematización realizada sobre cuatro experiencias financiados por la Fundación W. K. Kellogg (FWKK), ejecutados por diversas organizaciones en regiones también diferentes, orientados a responder mediante acciones no asistenciales ante la crisis económica, social y financiera sufrida por el país durante los años 2001-2002. Este estudio, que se concentra en el análisis del proceso iniciado por estos proyectos, sus resultados e impacto, ha permitido extraer lecciones y aprendizajes de utilidad para aquellas organizaciones que intentan reducir las condiciones de pobreza y exclusión social mediante estrategias no asistenciales, a la vez que permite resaltar aspectos básicos e iniciativas inéditas a la hora de re-pensar la intervención tanto pública como privada en el campo del desarrollo social (rural y urbano) en nuestro país.*

#### **INTRODUCCION**

En el campo del desarrollo existen innumerables experiencias o iniciativas de apoyo a pobladores en condición de pobreza, insuficientemente conocidas y documentadas. Si bien muchos equipos de promoción, organizaciones de beneficiarios y agencias de apoyo al desarrollo con frecuencia reflexionan sobre la manera como los proyectos fueron diseñados, formulados e implementados, incluso sobre cómo mejorarlos; este conocimiento rara vez es documentado, analizado, formalizado y compartido sistemáticamente a fin de trascender el nivel práctico y enriquecerlo con una reflexión más sistemática.

La existencia en Argentina de cuatro proyectos financiados por la Fundación W. K. Kellogg (FWKK), ejecutados por diversas organizaciones en regiones también diferentes, y orientados a responder mediante acciones no asistenciales ante la crisis económica, social y financiera sufrida por el país durante los últimos dos años, crea una interesante oportunidad para rescatar la experiencia y sus aprendizajes. Aún con matices distintos, estos proyectos tienen varios elementos en común, a saber: (1) todos apoyan la autoproducción de alimentos en el marco de prácticas inspiradas en los principios de la agroecología; (2) todos buscan replicar o difundir entre la población objetivo un conjunto de tecnologías apropiadas orientadas a satisfacer necesidades básicas y mejorar la calidad de vida, valiéndose para ello de centros experimentales y demostrativos; y (3) todos pretenden, mediante diferentes estrategias, favorecer procesos de desarrollo sustentable en el área de intervención. El análisis del proceso iniciado por estos proyectos, sus resultados e impacto, ha permitido extraer lecciones y aprendizajes de utilidad para aquellas organizaciones que intentan reducir las condiciones de pobreza y exclusión social con metodologías no asistenciales.

Este trabajo es una apretada síntesis<sup>1</sup> de la sistematización de los proyectos y la estrategia adoptada por la FWKK frente al contexto de crisis en Argentina. La sistematización se basa en la reflexión que sobre las experiencias se ha realizado junto a responsables de proyecto, técnicos de campo, los pobladores y organizaciones beneficiarias de estas cuatro iniciativas, en el marco de una metodología específica.

Este documento incluye cuatro secciones principales y un apéndice metodológico<sup>2</sup>. En la primera parte, se realiza un análisis del contexto en el cual surgieron y se desarrollan las experiencias. En la segunda sección, se realiza una breve descripción y estado de avance de los cuatro proyectos analizados, lo cual permite –a grandes rasgos- conocer el tipo de iniciativas estudiadas. La tercera parte, la sección central del documento, incluye un análisis de la estrategia adoptada por la FWKK y las entidades ejecutoras para enfrentar mediante estos proyectos las condiciones de pobreza generadas por la crisis social, económica y financiera del país a partir del 2001. Este punto, se concentra sobre aspectos tales como la pertinencia de la intervención, la población beneficiaria y tipos de transferencia, los resultados de los proyectos (eficacia y eficiencia), y la sostenibilidad y replicabilidad de las experiencias. Se trata de un análisis comparativo e integral del enfoque adoptado, el cual trasciende el estudio de cada caso y busca resaltar aspectos comunes y diferenciales de las experiencias, los resultados parciales y los procesos sociales generados. La cuarta sección, se presentan algunas consideraciones finales, con la intención de sintetizar los puntos más importantes a tener en cuenta para comprender, valorizar y reflexionar sobre las experiencias y la estrategia adoptada. El apéndice metodológico, presenta una breve descripción de aspectos conceptuales, procedimientos y objetivos sobre los cuales se basó la sistematización.

## **1. EL CONTEXTO EN EL QUE SURGEN Y SE DESARROLLAN LAS EXPERIENCIAS**

Es innegable la influencia negativa que las políticas de liberalización de la economía tuvieron sobre los sectores más desfavorecidos de la sociedad Argentina. En efecto, los programas de estabilización y ajuste estructural (PAEs), surgidos durante la década de los '90 en el marco de la globalización y expansión de la llamada economía de mercado, han contribuido a exacerbar las heterogeneidades entre e intra-regiones, transformando a la Argentina, en un país con altos niveles de acumulación (en comparación con el resto de los países de la región) pero con un creciente nivel de desigualdades y pobreza, tanto rural como urbana.

En la zona rural, si bien han existido condicionantes históricos y geográficos que marcaron una importante heterogeneidad social al asignársele un papel dominante a la región Pampeana y negarse la existencia del sector campesino y de pequeños productores; es evidente que la brecha entre la agricultura empresarial y el sector campesino se ensanchó a partir de los '90. Mientras el primer subsector evolucionó excepcionalmente, en términos de nuevas tecnologías, incremento de producción y productividad, y aumentó las exportaciones, la participación del subsector campesino y de pequeños productores en la economía decreció, la competencia abierta con grandes productores produjo un desarrollo desigual, la pobreza rural se incrementó y hubo una mayor precarización y flexibilización del empleo (Tapella, 20003a). Durante la última década se acentuó el proceso de 'descampesinización', no existiendo en este caso posibilidades para incorporarse al mercado de trabajo urbano, como fue típico en el modelo industrialista. El último Censo Agropecuario (INDEC, 2003) corrobora la extinción de una cuarta parte de los productores

---

<sup>1</sup> El informe completo de esta sistematización contiene cinco capítulos. El primero, sobre el cual se basa el presente trabajo, pretende ser un análisis general y 'transversal' de las experiencias, con énfasis en la estrategia de la FWKK. Los demás capítulos, se concentran en cada uno de los proyectos, y exploran en profundidad cada caso, sus procesos y resultados. Para acceder al informe completo de sistematización, contactar al autor.

<sup>2</sup> Para profundizar sobre aspectos metodológicos del estudio, ver el apéndice específico al final del documento.

agropecuarios, y evidencia un fuerte incremento de la producción agrícola (concentrada en pocos actores) junto a un gran deterioro de la condición de aquellos pequeños y medianos agricultores<sup>3</sup>. La migración campo-ciudad continuó siendo una escapatoria para ‘enfrentar’ la pobreza rural, no obstante, el escenario urbano se volvió tanto o más hostil que el propio desempleo rural.

En el sector urbano, el modelo económico adoptado en los ‘90 también tuvo sus efectos negativos. El desempleo creció a cifras nunca vistas en Argentina (más del 30 % en algunas provincias o departamentos), la pobreza y la indigencia también ascendieron a niveles no sospechados, totalmente irrisorio en un país que alguna vez fue considerado el ‘granero del mundo’. Junto a la pobreza y la exclusión social, crecieron los índices de delincuencia y vulnerabilidad en los sectores urbanos y suburbanos.

Frente a este contexto, la intervención del Estado ha sido muy contradictoria. Por un lado, se han implementado políticas orientadas a incrementar la producción agroindustrial exportable, las cuales –aun cuando hubo una reactivación económica temporaria- sirvieron básicamente para aumentar la concentración económica. En este escenario, los sectores productivos medios, tanto de la ciudad como el campo, lejos de beneficiarse, se vieron perjudicados. Las pequeñas y medianas empresas no pudieron competir con las grandes compañías y –frente a un tipo de cambio desfavorable- fueron incapaces de producir en condiciones sostenibles, abandonando sus actividades productivas para convertirse en asalariados temporarios, sub-ocupados y desocupados.

Por otro lado, el Estado adoptó la estrategia de los llamados fondos de inversión social (FIS), implementando un amplia serie de programas orientados a mitigar el impacto de las políticas de ajuste, reducir los niveles de desigualdad y aliviar la pobreza<sup>4</sup>. Si bien Argentina ha sido uno de los países latinoamericanos con mayor gasto social per cápita (18 % del PBI en 1999), sólo el 7 % del gasto social se orientó a financiar programas focalizados en los pobres (SEPER, 1999). Y, peor aún, el gasto social fue pro-cíclico (se incrementa o disminuye de igual manera que los cambios en el PBI); en consecuencia, cuando el PBI caía debido a la recesión económica (lo cual sucedió desde 1998 en adelante), la pobreza creció y el gasto social paradójicamente se redujo (Hicks, 2000).

La intervención Estatal frente al contexto descrito se puede sintetizar en tres puntos. Primero, la política social ha sido una ‘subsidiaria’ de la política económica, lo cual representa una contradicción persistente entre ambas. Segundo, los recursos asignados por el Estado han sido insignificantes para reducir desigualdades, ya que al menos el 70% de la población potencialmente beneficiaria no fue alcanzada por alguna política pública (Hicks, 2000:29). Y tercero, a pesar de la existencia de programas exitosos (tanto en cobertura como impacto), se implementaron demasiados programas, no suficientemente coordinados ni articulados entre sí. El resultado ha sido una superposición de objetivos y población beneficiaria, mayores costos administrativos y dispersión de esfuerzos, así como un impacto social muy bajo (Tapella, 2003b).

En este contexto, las cuatro experiencias analizadas por esta sistematización, las que se resumen a continuación, tuvieron la particularidad de (1) llegar a grupos poblacionales no atendidos por los actuales programas sociales (a pesar de ubicarse dentro de la población objetivo de los mismos),

---

<sup>3</sup> Según el INDEC, el número de explotaciones agropecuarias se redujo un 24,5% entre 1988 y el 2002, lo cual indica que unos 103.405 productores tuvieron que dejar de serlo. Junto a ello, el Censo evidencia un proceso de concentración en la tenencia y uso de la tierra.

<sup>4</sup> Estos fondos, auspiciados por el Banco Mundial, compartieron características tales como: (1) mecanismos de focalización, (2) autonomía administrativa, (3) provisión de servicios descentralizada y privatizada, (4) programas orientados a la demanda (cobrando importancia el ‘pequeño proyecto’), y (5) financiamiento externo o mixto (Carvalho, 1994).

(2) implementar una estrategia diferente a las tradicionales ayudas asistenciales, que privilegian la entrega de alimentos, y (3) desarrollar acciones de capacitación y transferencia tecnológica, junto a acciones de apoyo a la autoproducción de alimentos y organización social.

## **2. BREVE DESCRIPCION DE LOS CASOS DE ESTUDIO.**

La sistematización que da origen al presente documento, analizó cuatro proyectos financiados por la FWKK. Si bien estas iniciativas se implementan en distintas provincias, en el marco de contextos locales particulares y organizaciones de apoyo también diferentes, en conjunto conforman una propuesta de intervención con características comunes. Todos los proyectos surgen a partir de la crisis económica, financiera y social del país a finales del 2001 y buscan enfrentar las consecuencias de la crisis de un modo diferente de aquellas prácticas de tipo asistenciales; esto es, a través de proyectos de producción para autoconsumo y venta, centros de capacitación y difusión de tecnologías, generación de autoempleo, etc. Se trata de experiencias innovadoras, que intentan introducir prácticas agroecológicas muchas veces en zonas urbanas y suburbanas, a través de estrategias de capacitación y transferencia tecnológica. Aún cuando estos cuatro proyectos recién inician su ejecución, representan una interesante oportunidad para aprender de sus aciertos y errores en este intento por enfrentar los problemas de pobreza y hambre en el país: su finalidad central. Lo que sigue es una breve caracterización de cada proyecto y su estado de avance al momento de realizar la sistematización.

El primer proyecto analizado se denomina *Fortalecimiento del Liderazgo Colectivo de las Comunidades y Centro Demostrativo de Tecnologías Apropriadas*. Este proyecto obtuvo un financiamiento de la FWKK de US\$ 80.000 y es ejecutado por la *Fundación Solidaria*, de la provincia de Mendoza. El proyecto busca completar la infraestructura y equipamiento básico de un centro para la capacitación y demostración de tecnologías apropiadas, para fortalecer el trabajo de capacitación y extensión que la entidad realiza con unas 180 familias de la zona rural y sub urbana del norte de la provincia. El proyecto también busca consolidar un modelo organizativo y productivo autosustentable a través de un programa de capacitación a jóvenes y líderes comunitarios. Los aspectos más importantes respecto de la ejecución de este proyecto, se resumen a continuación:

- El proyecto es sumamente oportuno y pertinente, tanto en función de los servicios que ofrece como en función del contexto local donde se ejecuta. El mismo fue demandado por los beneficiarios a partir de una intervención basada en metodologías participativas y una muy buena inserción en terreno. El financiamiento ha permitido fortalecer el trabajo de la Fundación y su centro de capacitación, lo cual ha facilitado el trabajo directo con los pobladores, la formación de nuevos dirigentes y la creación de un espacio de articulación social entre sectores pobres que prácticamente no existía en Mendoza.
- La Fundación ha demostrado alta capacidad para ejecutar las actividades planificadas, avanzando adecuadamente en las actividades orientadas a la construcción del centro, los invernáculos y la producción orientada al mercado. También se están desarrollando según lo previsto las actividades de capacitación, aunque no es posible analizar aún el impacto de las mismas. Se observan muy buenos resultados en cuanto al apoyo organizativo de la red de pequeños productores, a través de lo cual se obtuvo mejoras productivas y de gestión comercial asociada. La estrategia del centro de capacitación en cuanto a la adopción tecnológica presenta buenos resultados, habiendo facilitado la innovación tecnológica del sector beneficiario y la región en general.
- La Fundación ha utilizado el financiamiento en forma eficiente, observándose en casi todos los casos un fuerte espíritu de austeridad y maximización de recursos. Todas sus acciones buscan

crear condiciones para asegurar la continuidad de los resultados en el futuro. No obstante, aún es prematuro afirmar que los proyectos grupales y las actividades del centro sean totalmente sostenibles; así como es difícil asegurar que las habilidades logradas fruto de las capacitaciones puedan ser replicadas por los líderes formados.

- El sistema de seguimiento y evaluación adoptado es débil; no obstante, con motivo de esta sistematización, la Fundación realizó un análisis en profundidad (FODA) y mejoró el uso de registros, lo cual redundará en un sistema de seguimiento útil para la corrección de posibles desviaciones respecto a los objetivos del proyecto.

El segundo proyecto analizado se denomina ***Programa Integral de Desarrollo de Comunidades Productivas Solidarias***, el cual contó con un financiamiento de la FWKK de US\$ 299.660. Este proyecto es ejecutado por la *Asociación Civil Don Jaime De Nevares* y su intervención beneficia a familias de asentamientos populares del sur del conurbano bonaerense, provincia de Buenos Aires. La magnitud de la crisis actual, en especial en estas zonas, ha acelerado el proceso de marginación y vulnerabilidad social, el nivel de conflictos se ha incrementado y prácticamente no hay posibilidades reales de solucionar los problemas de vivienda, satisfacer necesidades laborales, mejorar la calidad de vida y disminuir los efectos del modelo de exclusión social en éstas regiones urbano-marginales. A partir de ello, la Asociación de Nevares ha generado este proyecto, el cual intenta (1) desarrollar el programa de comunidades productivas solidarias con poblaciones vulnerables dispuestas radicarse en el campo para generar una estrategia de autoproducción y consumo, aplicando los principios básicos de la solidaridad y la agroecología; (2) crear una Escuela de Formación y Capacitación para la Producción y el Intercambio, que permita formar a los jóvenes urbanos desocupados que deseen participar y se preparen para el cambio que este nuevo modelo de vida rural implica; y (3) conformar un Equipo de Trabajo para el acompañamiento y asistencia técnica-organizativa de emprendimientos comunitarios urbanos, principalmente producción de huerta orgánica y granja para su distribución en los asentamientos del conurbano bonaerense, como una forma de disminuir el flagelo del hambre y la desnutrición. Los aspectos más importantes respecto de la ejecución de este proyecto, se resumen a continuación:

- El proyecto es totalmente inédito y pertinente, además de ser sumamente atractivo como una salida a la marginalidad y al nivel de exclusión de la población objetivo. No obstante, sus objetivos son bastante ambiciosos, ya que será difícil conseguir más tierras y recursos para crear la infraestructura básica para que muchas más familias puedan migrar. Gracias a la experiencia previa de la Asociación de Nevares y su excepcional inserción comunitaria, el trabajo con los pobladores tuvo buenos resultados. Existe una amplia demanda del proyecto y disponibilidad para participar en las comunidades productivas solidarias, aunque es difícil asegurar la sostenibilidad de los emprendimientos, sin mediar un nuevo financiamiento y la obtención de tierras.
- Las actividades del proyecto están bien encaminadas hacia el logro de los objetivos, habiéndose constituido la primer comunidad productiva solidaria. Si bien la unidad de formación y capacitación para la producción y el intercambio no se finalizó aún, las obras están muy avanzadas. También hay notables avances en cuanto a la formación del equipo para el acompañamiento y la asistencia técnica a las comunidades, habiéndose iniciado en los asentamientos urbanos los encuentros, capacitaciones y el apoyo a emprendimientos productivos comunitarios (básicamente huertas). Hasta ahora, el proyecto benefició principalmente a 20 familias radicadas en la comunidad productiva solidaria, quienes han aprendido sobre producción agroecológica y han resuelto su situación de empleo. Además benefició a unos 40 líderes que participan de las capacitaciones y a unas 300 familias que participan de las huertas comunitarias (aunque aún no se satisfacen todas las necesidades nutricionales).

- La adopción tecnológica es buena, sobre todo en cuanto a nuevos manejos productivos por parte de los beneficiarios; aún cuando falta conocer la capacidad de los usuarios para darle continuidad y sostenibilidad al proyecto. Si bien es sumamente difícil ‘convertir’ a pobladores urbanos hacia una racionalidad rural, sobre todo cuando éstos no han tenido experiencias laborales previas (desempleo estructural), la metodología del proyecto parece haber funcionado bien en este sentido. Además, la manera por la cual los usuarios construyeron la infraestructura y fabricaron parte del equipamiento ayudó a maximizar el uso del financiamiento (muy eficiente), y además, facilitó nuevos aprendizajes (albañilería, metalúrgica, herrería, carpintería, electricidad, plomería y sistemas de riego, etc.).
- La Asociación de Nevares no ha diseñado un sistema formal de seguimiento y evaluación para el proyecto; no obstante, la profunda experiencia en gestión de proyectos y resolución de conflictos les ha permitido responder con agilidad frente a problemas en la ejecución, generando soluciones oportunas en la mayoría de los casos.

El tercer proyecto analizado es el ***Programa de Autoabastecimiento Alimenticio como Primer Paso para Superar la Pobreza***, el cual contó con un financiamiento de la FWKK de US\$120.000. Se trata de un programa integral de capacitación y extensión ejecutado por la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM) para pobladores pobres y organizaciones locales ubicadas en diferentes contextos, rurales y urbanos de tres provincias (Selva Misionera, Puna Catamarqueña y Conurbano Bonaerense). Es un programa de transferencia tecnológica (tanto de producción como de gestión social) orientado a consolidar un sistema para el autoabastecimiento alimentario, que propone un nuevo enfoque para el tratamiento del problema del hambre y la nutrición humana, basado en la producción familiar y social de alimentos, priorizando el autoconsumo y la correcta utilización de los recursos, y cuidando el ambiente a través de tecnologías apropiadas. El financiamiento de la FWKK permite básicamente la contratación de un equipo de técnicos encargados de la coordinación y gestión del programa, técnicos dedicados a tareas de promoción social y extensión rural en cada contexto local, consultores para realizar capacitaciones específicas e investigadores para realizar el diseño y adaptación de diversas tecnologías. Para materializar los proyectos productivos y de inversión que surjan en las comunidades, se contempla el aporte de instituciones locales, provinciales o nacionales y programas sociales específicos. Los aspectos más importantes respecto de la ejecución de este proyecto, se resumen a continuación:

- El proyecto inició las capacitaciones a mediados del 2003, una vez constituido el equipo y actualizado los diagnósticos locales que le dieron origen y definidos los modelos de intervención para cada contexto. Hasta ahora, el programa ha avanzado en (1) instalar el programa en unas 30 comunidades beneficiarias y convocar a los pobladores en los diferentes contextos, (2) lograr acuerdos de trabajo, (3) seleccionar el conjunto de productos (por tipo de alimento) sobre los cuales desarrollar las capacitaciones y preparar el equipamiento y tecnología apropiado, (4) comenzar los talleres sobre producción de abono compuesto y mejoramiento de suelos, producción hortícola, conservas e industrialización, (5) iniciar las reuniones y talleres de articulación social, y (6) formular proyectos para solicitar financiamiento específico, entre otras actividades y capacitaciones. Resulta muy interesante la realización de actividades experimentales en el predio de pobladores, como una forma de poner a prueba las tecnologías antes de difundirlas y multiplicarlas. Al mismo tiempo, es alentador observar el logro de alianzas estratégicas entre varias instituciones y programas, lo cual representa una apuesta a la sostenibilidad del proyecto y un ejemplo de gestión asociada.
- Dado el contexto donde surge la propuesta y el nivel de aceptación que ésta tuvo en la gente, el programa es sumamente pertinente. En el marco de un modelo de políticas sociales asistencialistas, construir la seguridad alimentaria a partir del protagonismo de los pobladores, la autoproducción y la organización social, es muy importante. El equipo asegura estar atendiendo a una población meta de 1000 familias (unas 100 en Catamarca, 100 en Misiones y

800 en Conurbano Bonaerense); no obstante, hay que analizar si la participación en los cursos es continua, y si luego de éstas los pobladores adoptan las prácticas productivas para asegurar el autoabastecimiento y la nutrición adecuada, lo cual es el objetivo principal del programa. Un obstáculo importante para el logro de este objetivo es no contar con una contraparte segura para financiar los proyectos productivos (familiares o comunitarios) que surjan en cada localidad.

- El equipo técnico, con alta vocación y capacidad de trabajo, ha adoptado un conjunto de metodologías participativas para su intervención, lo cual es apropiado al enfoque del proyecto, aún cuando en algunos casos sea necesario profundizar los diagnósticos locales y flexibilizar según cada entorno la estrategia general del programa. Estos cambios parciales y correcciones, podrán identificarse cuando el equipo ponga en práctica un interesante sistema de seguimiento y evaluación que ha diseñado a tal efecto.

El cuarto proyecto analizado se denomina **Granja Orgánica Arroyo del Medio (GOAM)** y ha contado con un financiamiento de US\$ 276.050, de la FWKK. El proyecto es ejecutado por un grupo de hecho, conformado por los propietarios de un predio (la GOAM), una ingeniera agrónoma y un grupo de familias muy humildes de la localidad del mismo nombre. El Centro de Estudios en Producciones Agroecológicas de Rosario (CEPAR) es una ONG que canalizó los fondos, quien participa del diseño, asistencia técnica y el monitoreo del proyecto. Se trata de un emprendimiento productivo y de capacitación, de tres años de duración (2002-2005). Como proyecto productivo, el financiamiento apunta a crear la infraestructura necesaria y poner en funcionamiento una granja orgánica integral, la cual procurará ser autosostenible y generar ingresos suficientes para que al menos 10 familias vivan de ella. Como proyecto de capacitación, la iniciativa busca crear un Centro Piloto de Formación en Técnicas Agroecológicas, para experimentar y difundir tecnologías apropiadas y ambientalmente sustentables, transfiriendo éstos saberes y prácticas a pequeños productores y pobladores rurales y urbanos (preferentemente pobres) de la región y el resto del país. El CEPAR, es quien asumirá un papel protagónico en el dictado de estos cursos. Los aspectos más importantes respecto de la ejecución de este proyecto, se resumen a continuación:

- Si bien la GOAM ya había realizado un conjunto de inversiones e instalaciones, con el financiamiento de la FWKK pudo completar prácticamente toda la infraestructura y adquirir o fabricar las maquinarias, herramientas y equipamiento necesario para que la granja orgánica funcione como está previsto en el proyecto. También se inició la producción orgánica de huerta, granja, forrajes, frutales, etc., lo cual, aún sin la agroindustria y el ecoturismo (previstos en el proyecto) permiten la sostenibilidad económica del mismo. Si bien se completó la construcción de la agroindustria, ésta no se encuentra en funcionamiento porque aún falta la maquinaria apropiada. Tampoco se comenzó aún con las actividades de capacitación y extensión, básicamente porque la sala de capacitación del Centro Piloto no se construyó todavía.
- El proyecto es pertinente y adecuado, tanto por generar unos 10 puestos de trabajo y poner en producción la tierra e infraestructura cedida a la GOAM, como en cuanto a crear una unidad demostrativa agroecológica única en la zona. Para aumentar la pertinencia al proyecto, la GOAM finalizará en el 2004 las instalaciones del Centro Piloto y comenzará con el desarrollo de los cursos, diseñando una estrategia que permita incluir a las poblaciones más pobres y marginales (urbanas y suburbanas del gran Rosario y Bs. As. o campesinos del norte de Santa Fe y Córdoba); lo cual constituye la finalidad social del emprendimiento. Además, se espera que la GOAM se formalice como asociación civil o cooperativa, conformada por los actuales propietarios y empleados del emprendimiento.

- Es destacable la capacidad de articulación y gestión de los responsables del proyecto, cuyos vínculos han permitido en gran medida alcanzar los resultados actuales; no obstante, es necesario incrementar estos contactos para asegurar la participación de potenciales beneficiarios en capacitaciones y talleres. Respecto al uso de los recursos, es evidente que tanto las inversiones fijas, el equipamiento y las herramientas, han sido realizadas y/o adquiridas bajo un estricto criterio de austeridad.

### **3. LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN: análisis del enfoque adoptado.**

En esta sección se intenta describir y analizar el progreso y resultados parciales del conjunto de proyectos o iniciativas apoyadas por la FWKK, las cuales responden a un modo particular de intervención adoptado por diversas entidades frente al contexto de pobreza creciente, desempleo y exclusión social vivido en Argentina a partir de la crisis reciente (en especial el período 2001-2003, en el cual se inician los proyectos). Esta reflexión, si se quiere ‘transversal’ a los proyectos, intenta rescatar y aprender acerca de los ‘modelos’ de trabajo utilizados, los resultados actuales y el alcance de la población objetivo, la sostenibilidad de los proyectos y su posibilidad de réplica, y la contribución que pueden ofrecer al cambio social, tanto a nivel de las comunidades como de las instituciones y las políticas públicas. Este análisis pretende, en algún sentido, rescatar desde los diferentes casos de estudio los aspectos más relevantes, aquellos que puedan estar favoreciendo u obstaculizando la implementación y el logro de los objetivos deseados por los proyectos. A partir de ello, será posible aprender y ‘capitalizar’ la experiencia en su conjunto de forma tal de contribuir con la FWKK y otras agencias a mejorar su intervención, difundiendo y replicando prácticas similares.

#### **3.1. Agroecología, Seguridad Alimentaria y Desarrollo Sustentable: construyendo una estrategia particular.**

Si bien no ha sido planteado como tal por la FWKK, los cuatro proyectos estudiados representan – en conjunto- una ‘estrategia’ o ‘modelo’ de intervención particular frente a los problemas de nutrición, desempleo y alta vulnerabilidad social. Cuatro aspectos comunes y notables, dan cuenta de ello.

Primero, la mayoría de los proyectos busca mejorar el nivel de nutrición de la población beneficiaria, privilegiando las formas de autoproducción por sobre los subsidios o la provisión directa de alimentos por medio de comedores comunitarios. Si bien existen comedores barriales y comunitarios en el marco de las acciones de estos proyectos, el énfasis está puesto en lograr que los pobladores sean capaces de producir alimentos sanos para el propio consumo o intercambio entre pares (con eventuales ventas a terceros).

Segundo, aún cuando cada experiencia tiene matices y particularidades propias, dado el contexto local y el tipo de institución que la promueve, prácticamente todos los proyectos han intentado reproducir las características de aquellos centros de ‘experimentación’ y ‘demostración’ apoyados en México por la FWKK, conocidos como Centros de Aprendizaje e Intercambio de Saberes (CAIS). La misión principal de los CAIS es transmitir y disseminar por medio de la educación, la capacitación y el intercambio de experiencias un conjunto de tecnologías que contribuyan al mejoramiento de las condiciones de vida de las familias pobres, buscando en primer lugar apoyar la autoproducción de alimentos para lograr la seguridad alimentaria y combatir la desnutrición. Estos centros procuran experimentar y adoptar tecnologías alternativas (de bajo costo y fácil transferencia) para luego promover su apropiación en comunidades pobres, mediante la participación de los usuarios y la recuperación de sus saberes y prácticas tradicionales.

El caso del proyecto ‘Fortalecimiento del Liderazgo Colectivo de las Comunidades y Centro Demostrativo de Tecnologías Apropriadas (CDTA)’ de la Fundación Solidaridad de Mendoza es



quizás la experiencia que más fielmente representa el modelo de los CAIS. En este caso, el financiamiento ha permitido completar la infraestructura y equipamiento básico del CDTA para fortalecer el trabajo de capacitación y extensión que la entidad realiza con unas 180 familias de la zona rural y sub urbana del norte de la provincia. Esta experiencia se diferencia de los CAIS, en tanto el trabajo de experimentación y transferencia de tecnologías del Centro es complementado y enriquecido mediante el trabajo de base y acompañamiento directo de pequeños proyectos productivos y asociativos con los pobladores beneficiarios; lo cual busca consolidar un modelo autosustentable a través de capacitación a jóvenes y líderes comunitarios.

Tanto en el caso del proyecto '*Integral de Desarrollo de Comunidades Productivas Solidarias*' de la Asociación Civil Don Jaime de Nevares, como en el proyecto '*Granja Orgánica Arroyo del Medio (COAM) y Centro Piloto de Formación en Técnicas Agroecológicas*' apoyado por el CEPAR, el 'modelo' CAIS está presente. No obstante, aún cuando en el primer caso se ha diseñado una Escuela de Formación y Capacitación para la Producción y el Intercambio, el énfasis está puesto en la creación y acompañamiento de comunidades productivas solidarias, conformadas con pobladores socialmente excluidos y en condiciones de alta vulnerabilidad de la zona sur del Conurbano Bonaerense, que han decidido radicarse en el campo para generar una estrategia de autoproducción y consumo, aplicando los principios básicos de la solidaridad y la agroecología. En tal sentido, la capacitación en el Centro (mucho más vivencial que en otros casos) prácticamente se limita a aquellas familias en proceso de relocalización. De igual modo, aún cuando en la GOAM está previsto crear un Centro Piloto de Capacitación, las acciones priorizadas y el financiamiento se ha orientado a crear la infraestructura necesaria y poner en funcionamiento una granja orgánica integral en la región de la Pampa Húmeda Argentina, la cual procura ser una unidad de producción autosostenible.

Por otro lado, si bien el proyecto '*Autoabastecimiento Alimenticio como Primer Paso para Superar la Pobreza*', ejecutado por la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM), ha adoptado una estrategia integral de capacitación y extensión para pobladores pobres y organizaciones locales ubicadas en diferentes contextos, rurales y urbanos de tres provincias (Selva Misionera, Puna Catamarqueña y Conurbano Bonaerense), el mismo no contempla la creación de un centro de experimentación y transferencia de tecnologías como en los otros proyectos. Las capacitaciones, orientadas a consolidar un sistema para el autoabastecimiento alimentario, comparten los principios de los CAIS; no obstante, su implementación es diferente, en tanto son los técnicos los que viajan a las comunidades y realizan ahí las experiencias para la adopción tecnológica.

Tercero, tanto desde la capacitación como mediante las actividades productivas concretas, las entidades y proyectos han adoptado un enfoque agroecológico; esto es, el logro de una relación armónica con el medio ambiente, procurando un uso sustentable de los recursos naturales<sup>5</sup>. Evidentemente, los proyectos han debido enfrentar una solución de compromiso (*trade off*) entre la 'sostenibilidad' y la 'productividad' o entre la 'sostenibilidad' y la 'reducción de la pobreza' (seguridad alimentaria, empleo y generación de ingresos, etc.). En la mayoría de los casos, la experiencia de los proyectos parece haber logrado un equilibrio entre las distintas nociones; y, si

---

<sup>5</sup> La noción de sustentabilidad ha ganado un considerable espacio en los discursos y prácticas vinculadas al desarrollo. Si bien desde 1987 estos conceptos se han incorporado en prácticamente todos los programas, incluso en los organismos internacionales a partir del famoso Informe Brundtland, aún hoy persisten diferencias respecto a su alcance; abarcando, en consecuencia, una amplia gama de conceptos e interpretaciones. Mientras algunos enfatizan sobre la conservación, buscando inhibir la intervención del hombre sobre el ecosistema para asegurar la persistencia de los recursos (Chiras, 1993); otros consideran que la sostenibilidad está dada por la capacidad de producir lo suficiente como para asegurar la satisfacción de las necesidades alimentarias de la población pobre y garantizar su calidad de vida (Repetto, 1987). Los proyectos apoyados por la FWKK parecen haber encontrado un equilibrio apropiado.

bien no siempre es explícito, se puede decir que el enfoque adoptado reúne en general los siguientes requisitos: (a) conservar y proteger los recursos productivos en los cuales se apoya (suelo, germoplasma, fuentes de agua); (b) preservar el medio ambiente (evitando o minimizando la contaminación); (c) responder a los requerimientos sociales (satisfacer necesidades de la población, en especial nutrición); y (d) ser económicamente competitivos y razonablemente rentables (producir beneficios para los pobladores).

Si bien todas las experiencias manifiestan una adhesión a las llamadas agroecologías y el desarrollo sustentable, el nivel de profundización en cada caso es diferente. En tal sentido, el proyecto del CEPAR de Rosario (GOAM) y el CDTA encarado por la Fundación Solidaridad de Mendoza, representan las experiencias con mayores avances. En estos casos, los responsables técnicos como los pobladores beneficiarios, están aplicando prácticamente todos los principios de la agroecología, a saber: mejoramiento del suelo, producción de abonos orgánicos (compostera y lombricompostado), captación y uso adecuado del agua mediante sistemas de riego presurizado, abandono total de agrotóxicos, sistema ‘consociado’ de siembras, aprovechamiento de diversas fuentes de energía (principalmente renovables), elaboración postcosecha de productos (agroindustria), etc. Si bien hay interesantes avances en estas iniciativas, la producción de granja no ha sido desarrollada aún en forma sistemática.

El proyecto apoyado por la Asociación De Nevares ha avanzado menos que los casos anteriores en cuanto a la adopción de los principios agroecológicos. No obstante, tiene la virtud de haber generado huertas orgánicas comunitarias en condiciones muy desfavorables, en asentamientos urbanos con suelos deteriorados, afectados por residuos industriales y sin adecuada dotación de agua; además de haberlo hecho con pobladores con una ‘racionalidad’ urbana, sin experiencia previa en autoproducción de alimentos. El caso de la UNSAM es diferente, ya que recién está comenzando con las capacitaciones y es difícil determinar el nivel de adopción de tales prácticas.

Cuarto, la estrategia de intervención ha buscado en todos los casos crear condiciones básicas (infraestructura) para que las entidades y grupos beneficiarios puedan dar continuidad en el futuro a los proyectos financiados. Es decir, prácticamente todos los proyectos buscan un ‘fortalecimiento institucional’ de las entidades (infraestructura, herramientas, movilidades, capital de giro o trabajo, etc.) para luego proveer los servicios de capacitación, asistencia técnica y apoyo a subproyectos comunitarios, a nivel local y en forma continua. Aún cuando algunos proyectos son más exitosos que otros en este sentido, la ‘estrategia’ ha pretendido crear capacidades para la autodependencia en la población beneficiaria, estimulando la autogestión, procurando facilitar la adopción de tecnologías alternativas, y favoreciendo la articulación y el vínculo tanto a nivel de pequeñas organizaciones como con otras entidades y redes provinciales y nacionales.

Estas iniciativas evidencian una ‘visión de retiro’, una decisión de apoyar acciones que luego continúen funcionando y prestando servicios por sí solas. La FWKK ha puesto en práctica su misión, cual es “*ayudar a la gente a ayudarse a sí misma*” a través de la capacitación, la transferencia de tecnología y recursos que permitan crear oportunidades nuevas y diferentes a aquellas a las cuales tradicionalmente los pobres han tenido acceso, tales como subsidios al desempleo, bolsones de alimentos, y otras acciones que los sumergen en un estado de pasividad, alta dependencia y mayor vulnerabilidad, inhibiendo toda posibilidad de cambio social.

### **3.2. La Pertinencia de la Intervención**

En función del análisis del contexto donde surgieron las experiencias, y dada la insuficiencia (muchas veces ineficacia) de las acciones del Estado para enfrentar adecuadamente los problemas de nutrición, empleo, pobreza y organización social de los actuales beneficiarios de estos proyectos, el estudio de los casos ha demostrado que el conjunto de iniciativas implementados es sumamente pertinente. Sin duda, los resultados alcanzados hasta ahora y los que se espera lograr, son útiles para resolver varios de los problemas descriptos y satisfacer muchas de las necesidades

señaladas. Según lo observado en terreno y la información relevada a partir de diferentes fuentes tales como entrevistas con pobladores y el equipo de las distintas entidades, documentos de trabajo, informes sociales, etcétera, se considera que los proyectos han sido muy oportunos, tanto por los servicios que ofrecen al sector beneficiario como en función de la crisis económica, social y política-institucional donde se implementan. Estos proyectos nacen cuando prácticamente todos los sistemas de promoción y contención social en el país habían colapsado, en el marco de un Estado debilitado y un altísimo porcentaje de habitantes viviendo por debajo de la línea de indigencia. Los proyectos surgen cuando la ayuda de otras fundaciones y ONGs también se limitó a la simple provisión (temporaria) de alimentos.

Prácticamente en todos los casos, la estrategia de intervención complementa y supera los servicios provistos por programas sociales nacionales o provinciales. Las instancias de capacitación previstas en la mayoría de los proyectos facilita el trabajo directo con los pobladores, la formación de nuevos dirigentes y la creación de espacios de articulación social entre diferentes grupos, tanto a nivel de pobladores como de técnicos y entidades de apoyo; lo cual constituye una experiencia prácticamente única en el país<sup>6</sup>.

La figura de los CAIS ha permitido crear un espacio para experimentación y capacitación prácticamente inexistente en las regiones donde se ejecuta cada proyecto. Si bien el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) tiene Estaciones Experimentales y Agencias de Extensión en diferentes regiones del país, su trabajo no siempre ha focalizado los sectores pobres, mientras que las tecnologías por ellos desarrolladas rara vez han estado diseñadas en función de las necesidades y posibilidades de los sectores más vulnerables, reduciendo en consecuencia las posibilidades de adopción. El crear centros de experimentación y transferencia de tecnologías, no sólo productivas sino también de uso doméstico (aprovechamiento de energía solar o construcción de viviendas populares), gestión y organización social, ha abierto una interesante oportunidad para que los sectores pobres adquieran conocimientos y herramientas para enfrentar sus problemas (autoproducción de alimentos, empleo, organización e integración social, liderazgo, etc.).

### **3.3. La Población Beneficiaria y Alcance de la Intervención**

El financiamiento de la FWKK y la estrategia de apoyo a las entidades responsables de los proyectos ha privilegiado el *fortalecimiento institucional* de estas instituciones, para que sean ellas quienes en el marco de sus proyectos provean ciertos bienes y servicios a la población beneficiaria. Dicho en otros términos, los beneficiarios directos de los proyectos apoyados por la FWKK han sido las instituciones ejecutoras, de quienes se espera sean capaces de trasladar mediante prestaciones específicas (capacitación, asistencia técnica, bienes, etc.) estos beneficios a la población objetivo.

En virtud de estas particularidades, no es válido un análisis del tipo ‘costo-efectividad’ o ‘costo-impacto’, en especial si se desea encontrar una relación de equilibrio entre el costo de cada proyecto, el tipo de transferencias o prestaciones y la cantidad de beneficiarios atendidos. Este análisis seguramente sería diferente según la fecha en que se realice, ya que las inversiones financiadas continuarán a disposición de los pobladores beneficiarios una vez finalizado el ciclo del proyecto; sobre todo en los casos donde los recursos tuvieron como destino la creación de centros de experimentación y capacitación del tipo CAIS. De esta forma, un proyecto duplicará la cantidad de beneficiarios cada año transcurrido desde la puesta en funcionamiento del proyecto, siempre y cuando el mismo tenga la sostenibilidad adecuada.

---

<sup>6</sup> Si bien existen acciones nacionales como el Programa Social Agropecuario (PSA) o el ProHuerta, entre otros programas nacionales y provinciales de similares características, las iniciativas apoyadas por la FWKK son válidas en tanto complementan su accionar, o bien intervienen donde el Estado no había llegado aún.

En las políticas o programas orientados a lograr la seguridad alimentaria o aliviar la desnutrición, se suele comparar el costo que representa la ‘provisión’ de alimentos con la cantidad de familias que recibieron los mismos, y el grado en que ellas solucionaron el problema de desnutrición o malnutrición (en forma temporaria, por supuesto). Dada la ‘estrategia’ adoptada por el conjunto de proyectos apoyados por la FWKK, por la cual se procura contribuir a la seguridad alimentaria desde la autoproducción de alimentos (mediante un esfuerzo de capacitación y transferencia tecnológica), y no mediante la provisión directa de comida (política asistencial con nula sostenibilidad, tradicionalmente adoptada por entidades públicas, incluso fundaciones y organismos del tercer sector), no es posible realizar el análisis simplista antes mencionado.

Además, hay que resaltar que no sólo la existencia de los CAIS es visto como valioso en cuanto a espacios de transferencia tecnológica. En aquellos casos como el de la Fundación Solidaridad o la Asociación de Nevares, donde además de la capacitación desde el Centro, se acompaña un proceso organizativo con inserción en las comunidades, los resultados se evidencian más duraderos y sostenibles. En estos casos el apoyo es más integral, en tanto incluye asistencia técnica en cada contexto, apoyo financiero (créditos y/o herramientas) y capacitaciones específicas, incluyendo apoyo a la comercialización conjunta.

### **3.4. Los Resultados de los Proyectos: eficacia y eficiencia**

Aún cuando los proyectos se encuentran en etapa de ejecución, es decir aún no se cumple el período de operación de los mismos, es posible afirmar que en general los mismos están cumpliendo con las actividades y las metas previstas a la fecha. En este apartado no se pretende señalar el estado de avance respecto a la ejecución de actividades o el resultado de las mismas, tarea que se ha realizado en forma exhaustiva para cada proyecto en el informe de sistematización, sino que se observan los aspectos más relevantes -tanto positivos como preocupantes- comunes al conjunto de proyectos.

Obras de infraestructura y fabricación o adquisición de equipamiento y herramientas. Prácticamente en todos los proyectos se ha observado un adecuado avance, incluso en algunos proyectos como el ejecutado por la Asociación De Nevares o la Fundación Solidaridad se han realizado más y mejores obras de las previstas en el proyecto. De igual modo, hay un adecuado cumplimiento del plan de siembras y actividades productivas en los casos que así estaba previsto, sobresaliendo en este sentido los proyectos de la GOAM, la Asociación De Nevares y la Fundación Solidaridad, quienes en el lapso de un año han montado centros de experimentación y demostración prácticamente únicos en el país.

Seguridad Alimentaria: actividades productivas en centros y comunidades. La mayoría de los proyectos ha logrado un importante avance en cuanto a la autoproducción de alimentos, tanto en los centros demostrativos (para quienes contemplaron esta figura), como en las comunidades (para los proyectos que focalizaron en la capacitación en terreno). Se han realizado huertos intensivos, familiares y comunitarios, con una gran variedad de verduras, mientras que sólo en algunos casos se ha incorporado productos de origen animal (carne, leche, huevos) y productos de tipo industrial (fabricación de pan, pastas, conservas, dulces, etc.). Es importante señalar también que la variedad y cantidad de productos de las huertas familiares y comunitarias, como así también de los centros, aún no es suficiente para satisfacer las necesidades de las familias vinculadas a estos proyectos. Si bien existen grandes avances en cuanto a producción vegetal, se enfrentan limitaciones en la producción de granja. Para la crianza de animales es necesario producir sus propios alimentos, para que la actividad sea sostenible económicamente; y esto no se pudo hacer debido a una escasa disposición de tierra en la mayoría de los casos.

En este sentido, la experiencia está demostrando que, para contribuir a la seguridad alimentaria, es necesario también desarrollar acciones que permitan resolver problemas de tenencia de la tierra, para poder producir pasturas y disponer de ellas para la crianza de animales de granja. Por ello, se

hace necesario incrementar aquellos productos para los cuales los grupos y familias sí reúnen las condiciones básicas, y capacitarlos para que desarrollen sistemas de distribución y/o intercambio (trueque) entre diferentes actores y proyectos, tal como la UNSAM y la Asociación De Nevares lo vienen haciendo.

La construcción de centros para la capacitación de pobladores. Como se mencionó, excepto el proyecto de la UNSAM, todas las iniciativas incluyen la construcción y puesta en funcionamiento de un centro o escuela para la capacitación y formación en agroecología y autoproducción de alimentos para pobladores rurales y urbanos pobres. Respecto a ello, los avances son dispares. Mientras la Fundación Solidaridad priorizó la terminación de la sala para las capacitaciones y comenzó pronto con los cursos, en los proyectos encarados por la Asociación De Nevares y la GOAM se priorizó la infraestructura productiva (o bien las viviendas en el caso de la comunidad productiva solidaria), no habiendo finalizado aún los espacios respectivos para la capacitación y transferencia tecnológica. Todas las entidades han concentrado esfuerzos para concluir estas obras durante el 2004, entendiendo que la capacitación y transferencia de tecnologías es la acción de la cual se espera el mayor impacto social.

Las acciones de capacitación, transferencia y adopción tecnológica. Si bien resulta difícil determinar (a poco de iniciados los proyectos) la eficacia que están teniendo las capacitaciones y acciones para la transferencia y adopción tecnológica, no obstante es válido resaltar algunos aspectos observados en terreno y durante las entrevistas a los pobladores beneficiarios, a saber:

- Los cursos vinculados con la organización social y el rol del dirigente han permitido una interesante incorporación de saberes. En todos los casos los beneficiarios han valorado las acciones de capacitación y manifestado su compromiso de participación en las mismas. Sin duda, la estrategia adoptada respecto a acciones de capacitación, promete cambios importantes, no sólo en lo productivo, sino también a la organización social. Es probable, no obstante, que este proceso –basado en metodologías participativas- requiera más tiempo y acompañamiento que el previsto originalmente en los proyectos.
- Las acciones relacionadas con la incorporación de nuevas tecnologías o la simple adopción de técnicas productivas orgánicas presenta también resultados muy alentadores. Por ahora las condiciones de producción y funcionamiento de los proyectos productivos son ideales (óptimas) y distan bastante de las condiciones reales de operación en el futuro, ya que en muchos casos se financian las actividades con fondos de la donación y no con recursos genuinos. No obstante, es evidente que la propuesta tecnológica, basada en los principios agroecológicos, ha sido adoptada por los participantes. La difícil tarea de introducir prácticas de producción orgánica en pobladores con una racionalidad urbana o pequeños productores habituados al uso de agrotóxicos o actividades productivas poco sustentables, parece no haber sido un obstáculo en las experiencias financiadas por la FWKK. Evidentemente, los centros de capacitación, experimentación y demostración de tecnologías implementados por la Fundación Solidaridad, la Asociación De Nevares y la GOAM han facilitado la adopción de tecnologías, tanto de producción como de consumo. En los casos donde ya se realizaron actividades de extensión, el uso de estas tecnologías ha permitido minimizar costos de producción, maximizar ingresos y mejorar la calidad de vida, disminuyendo a su vez el impacto de ciertas prácticas productivas (altamente dependientes de insumos externos) sobre el medio ambiente.
- También, en los casos donde se ha apoyado la organización de los pobladores para la producción y venta de productos en conjunto, los resultados están siendo altamente positivos. Los pobladores afirman que fruto de la experiencia han aprendido a producir y vender en forma asociada, logrando resultados favorables, por ejemplo, mejores precios al evitar la intermediación, compra de insumos a un costo inferior, acceso a servicios, etcétera.

- Además, el haber priorizado la fabricación de sus propias herramientas e instalaciones, cuando ello era posible, ha permitido un sin número de aprendizajes, tales como el uso de diversas herramientas y utilización de maquinarias (por ejemplo soldadura eléctrica y autógena), cortado y armado de estructuras, siembra y manejo de cultivos, uso de vehículos y tractores, etc. Han aprendido también técnicas básicas de albañilería, carpintería, electricidad, plomería, etc. Estos aprendizajes se convierten para cualquier actividad que en el futuro realicen en una externalidad del proyecto; es decir, no sólo les sirve para los objetivos actuales, sino para su desenvolvimiento futuro.
- Finalmente, se puede resaltar la necesidad de fortalecer la experimentación y difusión de tecnologías apropiadas a cada contexto local, en especial en los temas donde el equipo de cada entidad no tiene suficiente formación. En Argentina, son pocos los técnicos extensionistas formados en este tipo de tecnologías, y los ‘especialistas’, muchas veces no tienen experiencia en extensión. En tal sentido, sería útil lograr mayor solvencia y formación en agroecología, producción de granja y aprovechamiento de productos de origen animal, uso y aprovechamiento de energía solar y eólica, sistemas de riego por goteo y aspersión, construcción antisísmica con recursos locales, cuestiones bromatológicas y conservación de alimentos, aspectos que son centrales en la estrategia adoptada por estas iniciativas.

El uso y aprovechamiento de los recursos, es también un aspecto destacable en los proyectos apoyados por la FWKK. Todos los proyectos han demostrado un fuerte espíritu de austeridad, realizando las inversiones y obras a un costo menor que el de mercado, aprovechando materiales reciclados o deshechos de empresas e industrias de la zona. También se han fabricado y adaptado diferentes herramientas, al tiempo que gran parte de la infraestructura para los animales de granja (comederos, bebederos, conejeras, reparos, etc.) han sido hechos por los técnicos o pobladores. Salvo el equipamiento electrónico, las entidades han sabido usar el ingenio para maximizar los recursos.

En cuanto a las dinámicas y procesos sociales generados, los proyectos están obteniendo resultados muy alentadores. El haber adoptado, prácticamente en todos los casos, una estrategia de intervención basada en el protagonismo y la participación de los usuarios, ha abierto espacios que facilitan el logro de los objetivos, contribuyen al cambio social y ofrecen una mayor sostenibilidad a los proyectos. Si bien hay diferentes matices, es evidente que la mayoría de los beneficiarios están aprendiendo a participar, tomar decisiones en conjunto y lograr la autogestión frente a condiciones adversas, para lo cual han demostrado un profundo ‘compromiso’ con los proyectos. Es necesario continuar afianzando las organizaciones incipientes, para asegurar la continuidad de las acciones una vez retirado el apoyo externo.

Respecto a la participación e involucramiento de las familias, los proyectos han tenido que enfrentar algunas dificultades. Salvo en los casos donde se trabajó con pequeños productores rurales, los proyectos apoyaron a jóvenes entre 20 y 30 años de edad, quienes han sufrido las consecuencias del desempleo estructural en la Argentina a partir de los 90’s. Para muchos de ellos, acostumbrados a ‘no tener qué hacer’ y ser meros receptores de políticas asistenciales como los planes de subsidio al desempleo, ha sido un gran desafío tener que enfrentar su primera experiencia laboral. Adoptar ritmos de trabajo y responsabilidades, identificar el ‘fin’ para caminar hacia él, acostumbrarse a una lógica de autoproducción en contraposición con una cultura monetaria donde lo normal es la adquisición de bienes en el mercado, ha sido el principal obstáculo. Es a partir de este difícil cambio cultural que, cuando las actividades resultan exitosas, el reconocimiento y la valorización social de su trabajo se convierten en lo más importante para los usuarios. Así, el ser capaces de producir lo que van a consumir, cuando han estado relegados a

recibir una bolsa de comida en la villa o llevar a sus hijos al comedor, es el cambio más significativo que estos proyectos están generando<sup>7</sup>.

Articulación, alianzas estratégicas y organización para el trabajo. La capacidad de articulación y gestión asociada que han tenido las entidades de apoyo es también un aspecto muy relevante de estos proyectos. Los resultados alcanzados en los cuatro proyectos responden en gran medida al conjunto de vínculos que fueron tejiendo con diversas instituciones del medio, locales y nacionales, públicas y privadas, quienes de una u otra forma han apoyado estos emprendimientos. Las instituciones ejecutoras de proyectos han sabido organizarse y crear alianzas estratégicas con instituciones tales como INTA, INTI, universidades, gobiernos provinciales y municipales, escuelas agrotécnicas y especiales, programas de promoción y desarrollo social, centros y ONGs dedicados a la investigación y tecnología, radios, gremios, etc. Estas alianzas y articulaciones han permitido sumar recursos económicos y técnicos a las acciones de cada proyecto, lo cual le otorga mayor sostenibilidad a los emprendimientos. Este tipo de estrategias no son muy habituales en otras instituciones, en especial las del sector público.

### **3.5. Sostenibilidad y Replicabilidad de las Experiencias.**

En el análisis de sostenibilidad y replicabilidad de las experiencias de ayuda al desarrollo adquiere gran relevancia, sobre todo en un contexto de recursos escasos. En este documento sólo se presentan algunas de las condiciones consideradas básicas para ‘garantizar’ la réplica o multiplicación de estas experiencias en otros escenarios<sup>8</sup>, a saber:

Primero, si bien es evidente que la mayoría de los proyectos están siendo eficaces, al menos en cuanto a las obras y cumplimiento de actividades previstas, como así también respecto al involucramiento de la población beneficiaria y la adopción tecnológica, aún no se ha puesto a prueba la sostenibilidad de los mismos, ya que todavía los insumos y gastos de las actividades, son cubiertos mayoritariamente por la donación de la FWKK. Para los casos donde se ha priorizado la actividad productiva en el centro o en las comunidades solidarias, la principal prueba de sostenibilidad va a estar dada cuando, una vez agotado el financiamiento externo, los usuarios sean capaces de mantener las actividades productivas y satisfacer sus necesidades de alimentación e ingreso fruto de la propia producción, recuperando los costos de operación del mismo a partir de ventas en el mercado local y/o comunidades, o a partir del intercambio entre poblaciones cercanas.

Segundo, el mayor impacto social de los proyectos estará dado por la habilidad que tengan las entidades por transferir tecnologías apropiadas para la autoproducción de alimentos y la organización autogestionaria. En tal sentido, la Fundación Solidaridad, la UNSAM y la Asociación De Nevares ya comenzaron sus acciones de capacitación y asistencia técnica específica. No obstante, la sostenibilidad de estas acciones requerirá de un esfuerzo por aumentar las articulaciones actuales con organismos públicos y de cooperación, intentando que los programas educativos obtengan un financiamiento adecuado y puedan continuar prestando estos servicios a los sectores más desfavorecidos. En algunos casos se ha pensado en la alternativa de ‘arancelar’ los cursos y talleres. Si bien esto podría contribuir con la sostenibilidad económica de los centros, también podría ‘excluir’ a los potenciales beneficiarios de proyectos (sectores pobres y vulnerables), brindado –sin quererlo- un acceso preferencial a sectores medios y altos capaces de afrontar el costo operativo de las entidades.

---

<sup>7</sup> En los capítulos respectivos a cada experiencia del informe de sistematización, se analizan testimonios y situaciones que dan cuenta de los diferentes matices y procesos sociales iniciados en cada contexto particular.

<sup>8</sup> En el informe completo de este estudio, se presentan las observaciones de mayor relevancia para cada proyecto, y se analiza hasta qué punto sus resultados (por ahora parciales, pero más adelante finales) pueden tener efectos duraderos una vez retirado el apoyo financiero de la FWKK.

Tercero, hay que mencionar la cuestión de la replicabilidad de estas experiencias. Existe en nuestro país un sin número de regiones y comunidades que presentan contextos locales similares al escenario donde se han implementado estos proyectos. No obstante, el ‘modelo’ de gestión o ‘estrategia’ de intervención adoptado por las entidades no es fácil de multiplicar, básicamente porque el principal ‘capital’ en estos proyectos y la mayor ‘garantía’ para replicabilidad de este tipo de intervención, depende en gran medida del perfil de las instituciones ejecutoras, su organización y estilo de trabajo, su inserción previa y compromiso social; y no simplemente del diseño de la intervención. Además, es muy aventurado analizar si estas experiencias tienen *per se* posibilidades de réplica en otros contextos, sin antes evaluar su propia sostenibilidad.

Sin embargo, se puede señalar que se trata de experiencias inéditas, muy singulares e importantes, las cuales difícilmente puedan ser multiplicadas sin no se reproducen -al menos- las condiciones que acá han resultado determinantes, entre ellas: (1) un adecuado diseño de la estrategia; (2) una entidad ejecutora con buena inserción en las comunidades, alto reconocimiento y legitimidad con la población objetivo y las organizaciones de base de la zona; (3) una amplia red de relaciones y articulaciones que contribuyen con su accionar; (4) un equipo con recursos humanos capacitados y convencidos con los principios agroecológicos y la idea de la autogestión y la autoproducción de alimentos; y (5) un financiamiento suficiente y oportuno para crear la infraestructura básica y poner en marcha los emprendimientos.

Finalmente, es importante señalar que en el campo de las políticas sociales, tanto nacionales como provinciales, existe una limitada experiencia en este tipo de proyectos. Si bien hay un grupo de programas<sup>9</sup> que han trabajado con pequeños productores y población rural pobre, basados en el desarrollo de proyectos productivos, tanto para fortalecer el autoconsumo como la producción de renta, así como el apoyo a la organización social y gestión comercial asociada, son muy pocos los casos donde estas iniciativas han contemplado la creación de centros de experimentación y transferencia de tecnologías apropiadas y agroecológicas. En tal sentido, más allá de la evaluación de impacto que pueda hacerse de los presentes proyectos, y aún cuando hay que estudiar la probabilidad de réplica de los mismos, es necesario difundir la estrategia adoptada entre las autoridades vinculadas al desarrollo social en Argentina. Si en el marco de las políticas públicas y sociales de nuestro país, se implementaran iniciativas similares, sin duda, se estaría contribuyendo a resolver con más eficacia y sostenibilidad los problemas de pobreza (incluso, algunas de sus causas).

#### 4. CONSIDERACIONES FINALES

Este último apartado no intenta presentar ‘conclusiones’, ni ‘recomendaciones’ sobre los proyectos, sino que busca sintetizar un conjunto puntos que se consideran importantes para comprender, valorizar y reflexionar sobre las experiencias y la estrategia adoptada.

Primero, es evidente que la implementación de aquellas estrategias que han combinado un trabajo con inserción directa en las comunidades y la creación de centros de capacitación y experimentación, potencia los resultados de ambas acciones (mejor organización comunitaria, mayor adopción tecnológica y producción, y mejores condiciones para la sostenibilidad). En los Centros donde no hay trabajo comunitario por parte de la entidad, la experimentación con nuevas

---

<sup>9</sup> A modo de ejemplo se pueden mencionar algunos programas: (1) el Programa de Crédito y Apoyo Técnico para Pequeños Productores Agropecuarios del Noreste Argentino (PPNEA), conocido actualmente como PRODERNEA; (2) el Programa PROHUERTA; (3) el Programa Social Agropecuario, la principal política nacional para el sector campesino en cuanto a cobertura, presupuesto y número de proyectos; (4) el Programa Cambio Rural; y (5) el Programa de Desarrollo de Pequeños Productores Agropecuarios (PROINDER) (Soverna, 2001).



tecnologías (de gran utilidad para los usuarios directos del proyecto) no siempre tiene como correlato la transferencia y –en consecuencia- el impacto social puede ser bajo. De igual modo, el impacto de las acciones de capacitación, sin un espacio de aprendizaje e intercambio de saberes como los centros apoyados por la FWKK, puede verse limitado a experiencias aisladas.

Segundo, es importante destacar la ‘estrategia’ adoptada no permite obtener en el corto plazo resultados del tipo ‘*cantidad de productos producidos y/o distribuidos*’, ‘*niños y madres alimentadas*’, ‘*nuevos puestos de empleo*’, etc.; ya que se han priorizado acciones de capacitación y formación de recursos humanos. No obstante, sí se puede señalar que, en virtud de las actividades que en la mayoría de los casos se están desarrollando y la manera en que éstas se realizan (metodología participativa), éstos proyectos permitirán que las familias beneficiarias logren a partir de la autogestión, en el mediano o largo plazo, los resultados antes descriptos. Además, aún cuando en algunos casos la sostenibilidad de los proyectos es relativa y la continuidad de las acciones está sujeta a la disponibilidad de nuevas donaciones, éstos proyectos trascienden las iniciativas de tipo asistencial, permitiendo cambios en cuanto a organización social, fortalecimiento de la cultura del trabajo, dignidad de la persona, etc.

Tercero, hay que resaltar que la estrategia adoptada podría potenciarse a partir de una mayor integración e intercambio de experiencias entre las cuatro entidades apoyadas por la FWKK. La participación de los técnicos y beneficiarios en una incipiente Red está creando algunas condiciones básicas para la articulación, no obstante hay que avanzar aún más para generar respuestas integradas y multifacéticas ante los problemas locales propios de cada contexto. En algunos proyectos se han observado problemas que en otros casos ya habían sido resueltos (por ejemplo, relacionados con el uso de tecnologías, agricultura orgánica, metodología de capacitación y trabajo socio-organizativo, etc.). En tal sentido, el fortalecimiento de los vínculos horizontales enriquecerá el trabajo de todas las entidades.

Cuarto, es posible potenciar los resultados de estos proyectos y construirle mayor sostenibilidad, si se fortalece la articulación y se crean alianzas estratégicas entre diferentes instituciones y organizaciones, públicas y privadas, nacionales y provinciales, en cada contexto local. En los casos donde esto ha sido una práctica constante, se han observado los mejores resultados, no sólo por una mayor y más variada disposición de fondos y recursos, lo cual permitió desarrollar más acciones, sino por el reconocimiento y legitimación de la entidad en su medio. El articular y complementar acciones con programas locales y la intervención de otras entidades, se convierte en una oportunidad para asegurar la continuidad de los proyectos propios, lo cual es fundamental si se asume que el apoyo brindado por la FWKK no es suficiente, aún cuando fue imprescindible para dar el primer paso.

Quinto, es importante aprovechar las actitudes de apertura que los técnicos de estas instituciones han demostrado para recibir aportes y enriquecer su experiencia, fortaleciendo el vínculo con diferentes organismos especializados y con experiencia en el campo de la agroecología, para fortalecer la experimentación y difusión de tecnologías apropiadas a cada contexto local, en especial en los temas donde el equipo de cada entidad no tiene suficiente formación. De esta forma se puede evitar (1) la ‘tentación’ de replicar tecnologías que, si bien fueron oportunas y exitosas en un contexto, no se adaptan a otras zonas, y (2) identificar los elementos necesarios para diseñar un espacio tecnológico propio y construir desde lo local las ‘respuestas’ más adecuadas.

Sexto, hay que resaltar que la evaluación y seguimiento de las actividades representa la mayor debilidad en prácticamente todos los casos. Si bien se llevan registros de las reuniones y memorias de los talleres, así como registros de actividades, gastos, ingresos, resultados productivos, entre otros; éstos datos no son organizados de forma tal que faciliten la toma de decisiones para corregir el rumbo en los casos que así lo requieran. En algunos casos hay suficiente reflexión y análisis, incluso con participación de los beneficiarios, pero esto no es documentado; en consecuencia,

cuesta rescatar la experiencia, aprender de ella y comunicarla o difundirla. En otros casos, se ha diseñado un sistema muy completo y sofisticado para el seguimiento y la evaluación de resultados e impacto, pero el mismo no se puso en práctica. Es importante que se inicie un proceso de ordenamiento de información y evaluación de estos proyectos, en lo posible a partir de un diseño compartido y ‘homologable’ entre los diferentes proyectos. Esto permitirá aprovechar y potenciar las experiencias y aprendizajes alcanzados, no sólo en el ámbito de los proyectos, sino en el campo de las políticas públicas y sociales de nuestro país.

## **5. APENDICE METODOLOGICO: el enfoque de sistematización adoptado**

Para la realización de esta sistematización se elaboró una propuesta conceptual y metodológica, la cual fue discutida y acordada con los responsables de proyectos y el director de programas de la FWKK.

### **5.1. Aspectos Conceptuales**

En esta propuesta se concibió la sistematización como un proceso de reflexión participativa efectuado por los facilitadores y participantes (ONGs, agencias financieras, organizaciones beneficiarias, etc.) sobre diferentes aspectos del proyecto, incluyendo sus procesos y resultados. En tanto proceso de reflexión, se asumió que la sistematización debía ordenar y organizar lo que ha sido la marcha, los procesos, y los resultados de los proyectos, buscando en tal dinámica las dimensiones que pueden explicar el curso que asumió el trabajo realizado (Martinic, 1984). La sistematización fue entendida como una interpretación crítica de las experiencias, lo cual buscaba descubrir o hacer explícito la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí, y por qué lo han hecho de ese modo (Jara, 1998).

El enfoque adoptado se asemeja a lo que la Fundación W.K. Kellogg ha denominado *Cluster Evaluation* (W.K. Kellogg, 1995). La misma es un proceso de análisis del progreso, resultados e impacto de un conjunto de proyectos o iniciativas, las que en conjunto responden a un modo de intervención frente a un contexto dado. En tal sentido se intentó rescatar y aprender acerca de estos modelos de organización e intervención utilizados, su sostenibilidad y contribución al cambio social a nivel de las comunidades, instituciones y políticas públicas. Más que una simple valoración de resultados ‘positivos’ o ‘negativos’, de ‘cumplimientos’ e ‘incumplimientos’, el enfoque se concentró en las lecciones aprendidas respecto a los factores que favorecen u obstaculizan la implementación y el logro de los objetivos deseados por los programas; y cómo es posible ‘capitalizar’ la experiencia para transformar los resultados en aprendizajes capaces de mejorar la intervención futura, difundiendo y replicando prácticas similares. Se privilegió el trabajo de equipo y participativo entre los diferentes actores involucrados en el proceso (directores de proyectos, miembros de las organizaciones y entidades de apoyo, consultores, usuarios o beneficiarios, etcétera) quienes además serán los principales destinatarios de este trabajo de reflexión y análisis.

Se asumió que la sistematización debía describir, organizar y analizar el desarrollo de actividades diversas en diferentes áreas, procurando extraer así lecciones de la experiencia de una manera general (Morgan y Quiróz, 1988). Tales áreas incluyeron: la teoría y metodología utilizada, el contexto institucional y socio-histórico, las relaciones entre el agente externo y los pobladores, y la descripción de los procesos de organización comunitaria y desarrollo, incluyendo un análisis de los factores que obstaculizaron y facilitaron el trabajo, y los resultados e impactos parciales de la experiencia.

### **5.2. Aspectos Metodológicos**

Para esta sistematización se adoptó un esquema simple y básico, sobre la base de la experiencia propia y los trabajos de Cadena (1987), Morgan y Quiróz (1988) y Berdegué *et al* (2000). Se definieron diferentes aspectos (elementos) a ser documentados y analizados durante el proceso de sistematización. Estos elementos constituyen variables, las cuales fueron observadas en la experiencia, combinando diferentes instrumentos de recolección de datos (entrevistas a los responsables del proyecto y población beneficiaria, observación de la operación del proyecto en terreno, análisis de documentos, informes y otras fuentes de información, etcétera). Para cada caso se definieron indicadores específicos a fin de operacionalizar las variables definidas.

El proceso de sistematización tuvo en cuenta los siguientes *elementos y momentos básicos*:

*a. Construcción del objeto de conocimiento*

La sistematización es un proceso de construcción de conocimientos, en tal sentido fue necesario definir un ‘objeto de conocimiento’. Esto consistió en delimitar analíticamente el problema o aspecto de la experiencia a considerar, identificando y explicitando aquellas variables y preguntas más significativas para la sistematización. En este caso el objeto de conocimiento conjugó tres aspectos básicos: (1) la práctica y los proyectos; (2) el proceso social que se genera entre los diferentes actores; y (3) el contexto y la influencia de éste sobre los otros dos.

*b. Identificación de los actores*

Asumiendo que en todo proceso de desarrollo intervienen diversos individuos y grupos, ya sea con participación directa o influencia lejana, esta sistematización procuró captar la opinión y los puntos de vista de la mayor cantidad de actores posibles. Se identificó a los actores más relevantes, recogiendo las perspectivas de cada uno y miradas diferentes sobre los mismos hechos. Se priorizó a quienes participaron en la gestión del proyecto y la toma de decisiones cruciales para la experiencia, a quienes aportaron diferentes recursos (humanos, materiales, financieros, técnicos, etcétera), y a los beneficiarios.

*c. La situación inicial y los elementos del contexto*

Todo proyecto o proceso de desarrollo tiene un punto de inicio (*situación inicial o problema*) y elementos externos o factores no controlados por los actores (*elementos de contexto*). En tanto proceso de sistematización se intentó describir y analizar la situación inicial y el contexto, para así ubicar la experiencia en sus determinaciones y crear posibilidades de comparación con otros proyectos similares.

Para ello se tuvieron en cuenta varias de las siguientes preguntas: ¿cuál fue el contexto histórico-social-político y económico global en el cual se inscribe la experiencia (situación general del país en ese momento)?; ¿qué influencia tuvo el contexto global sobre el lugar específico y la población donde se desarrolla cada proyecto?; ¿qué particularidades tiene cada contexto local?, ¿cuál era la condición de los pobladores potenciales beneficiarios de la experiencia al iniciarse la misma?; ¿cuál es el contexto institucional dentro del cual se han desarrollado las diferentes experiencias (tipo de institución, sus objetivos, campo de acción, estructura organizativa, recursos humanos, técnicos y materiales, experiencia previa, etcétera)?; ¿qué tipo de relaciones existen entre las instituciones de apoyo y los grupos beneficiarios en cada contexto local?; ¿cuáles eran las expectativas respecto al proyecto de los diferentes actores involucrados al iniciarse la experiencia?; etcétera.

*d. La intencionalidad y el proceso de intervención*

Para comprender las experiencias fue necesario analizar la intencionalidad de cada proyecto o conjunto de proyectos, es decir su finalidad y la perspectiva general que orienta su acción. También se prestó atención al diseño y características del proyecto, analizando la estrategia de intervención de cada caso. Durante las entrevistas se procuró reconstruir y analizar el desarrollo de

la experiencia para lograr una visión general y dinámica del proceso de intervención, particularizando los procesos generados con la puesta en marcha del proyecto y cómo ellos están modificados (o no) la realidad o situación específica acorde a lo esperado. Para analizar estos aspectos se distinguieron tres niveles diferentes:

Intencionalidad. Es la identificación y descripción de los objetivos generales y específicos del proyecto a corto, mediano y largo plazo. Algunas de las preguntas que orientaron este momento fueron: ¿cuáles son los cambios que pretendía alcanzar con el proyecto respecto a la situación inicial y cuáles fueron las principales suposiciones subyacentes que guiaron al proyecto?; ¿cuáles fueron los problemas alrededor de los cuales se inició y planificó el proyecto?

Naturaleza y características del proyecto. Se refiere a aquellas variables que permiten describir y caracterizar el proyecto. Algunas de las preguntas que se tuvieron en cuenta fueron: ¿qué estrategia de desarrollo se adoptó para el logro de los objetivos propuestos?, ¿cómo se originó la idea del proyecto y qué metodología se utilizó para el diseño y formulación?; ¿cómo participó la comunidad en la identificación del problema y formulación del proyecto?; ¿cuáles son las principales características de la organización ejecutora y su relación con los organismos financieros?; ¿cuáles son sus antecedentes y cuáles fueron los resultados de experiencias anteriores?; ¿qué mecanismos se pensaron para asegurar la sostenibilidad del proyecto?

Implementación del proyecto. La sistematización se sustenta principalmente sobre la descripción del desarrollo de la experiencia. Es una reflexión sobre la implementación práctica del proyecto o el desempeño del modelo de intervención. Esto permite describir, analizar y aprender de la dinámica y las actividades del mismo. Algunos de los aspectos básicos y preguntas contempladas fueron las siguientes:

- Descripción y análisis de las diferentes actividades y etapas de la implementación del proyecto: ¿cuáles fueron los principales métodos, técnicas e instrumentos usados en el proyecto?; ¿por qué se los utilizó, cómo, y cuáles fueron sus efectos?; ¿cuál fue la naturaleza y el nivel de participación de los beneficiarios?; ¿quiénes evaluaron el proceso y los resultados del proyecto, y de quiénes fueron los criterios que se siguieron para evaluar el desempeño del mismo?.
- Identificación, descripción y análisis de los factores que facilitaron y obstaculizaron el proyecto: ¿cuáles fueron los hechos inesperados o factores externos que se produjeron en la implementación del proyecto?; ¿cuál fue el impacto o la influencia de estos hechos y actividades sobre la implementación del proyecto?; ¿qué cambios se produjeron en los objetivos generales y específicos frente a los factores anteriores?.
- Identificación y caracterización de los procesos y dinámicas que se fueron generando tanto en los beneficiarios, la organización de apoyo como en cada localidad y la influencia de los mismos sobre la ejecución del proyecto.

#### *e. La situación final o actual*

Si bien no es lo más importante, se intentó describir *resultados e impactos* de la experiencia al momento de realizar la sistematización. Se buscó analizar los resultados parciales de cada proyecto, comparando tanto la situación inicial con la situación actual o final (impacto), como la situación 'sin' y 'con' proyecto (pertinencia). Se consideraron los resultados tanto en relación con la satisfacción de la/s necesidad/es que dieron origen a la intervención como a en relación con el proceso organizativo y de aprendizaje producido. Se buscó explicar no sólo el logro (o no) de los objetivos (aspectos cuantitativos y cualitativos), sino las causas y condiciones que contribuyen a ello.

#### *f. Las lecciones extraídas de la experiencia*

Uno de los propósitos de toda sistematización es facilitar un proceso de aprendizaje. Si bien en este caso era prematuro, ya que los proyectos están en su etapa inicial, se intentó rescatar los conocimientos generados a partir de la experiencia, los cuales son válidos tanto para el grupo de beneficiarios, la organización ejecutora y otras entidades que desarrollan experiencias similares.

Del análisis de las experiencias no se ha pretendido generar *conclusiones* o *recomendaciones* (prescripciones sobre lo que se debe hacer bajo determinadas circunstancias), sino que se intentó observar en general un conjunto de situaciones que indican aquello que es probable que suceda, y/o lo que hay que hacer para obtener (o prevenir) un determinado resultado. La reflexión durante las visitas pretendió ser un insumo más para mejorar las prácticas vigentes y otras de características similares.

### 5.3. Aspectos Operativos

En esta sección se resume el Plan de Trabajo acordado para realizar la sistematización.

El **objetivo general** de la sistematización fue “describir y analizar el proceso social y organizativo generado en diferentes contextos locales (comunidades) y entidades de apoyo a partir de la implementación de un grupo de proyectos apoyados por FWKK en Argentina; con la intención de lograr una comprensión integral de los factores que dificultan y facilitan el desarrollo, la implementación y el logro de los objetivos propuestos (resultados), procurando extraer las lecciones aprendidas y resaltar probables impactos del proyecto a partir de un análisis lo más pluralista y participativo posible.

Como **objetivos específicos** esta sistematización se planteó (1) conocer cómo se implementaron los proyectos y cuáles fueron las principales resultados e impactos, destacando logros y dificultades, fortalezas y debilidades durante las fases de diseño e implementación, de forma tal que permitan identificar potenciales cambios en los objetivos, metodología y acciones del proyecto; (2) ordenar y analizar las experiencias locales para poder rescatar las lecciones aprendidas de modo tal que sirvan a las organizaciones ejecutoras, los usuarios del proyecto, la FWKK y otras organizaciones de ayuda al desarrollo; y (3) generar información básica para documentar las experiencias, con la intención de poder compartir y comunicar tanto los resultados como los procesos generados por los proyectos.

La sistematización se realizó siguiendo los siguientes pasos.

- *Elaboración de la propuesta de trabajo y reunión con las entidades de apoyo.* La reunión permitió (1) conocer el origen, naturaleza y estado de avance de cada uno de los proyectos, (2) discutir y acordar los términos generales de la propuesta de trabajo, y captar el interés de los participantes; (3) identificar los actores centrales y agentes involucrados a entrevistar, así como los sitios a visitar; (4) acordar una agenda de visitas a terreno y reuniones con las entidades ejecutoras y sus equipos; y (5) identificar la documentación necesaria y disponible respecto a cada proyecto.

- *Trabajo de campo.* Se realizaron entrevistas semi-estructuradas y observación participante en terreno, lo cual permitió recoger una diversidad de perspectivas, visiones y opiniones respecto a cada proyecto, enfatizando sobre (1) la situación inicial y el contexto local, (2) el proceso de intervención (actividades desarrolladas), (3) la situación actual (resultados parciales, impacto del proyecto, obstáculos y dificultades, imprevistos, etcétera), y (4) las lecciones aprendidas a partir de la experiencia.

- *Análisis de información y documentación secundaria.* Previo a cada viaje de campo se analizó toda la información disponible sobre la experiencia (el proyecto, registros, informes de avance, etc., lo cual, ayudó a generar nuevas preguntas y enriquecer el trabajo de campo.

- *Ordenamiento y análisis de la información recabada en el trabajo de campo.* Al terminar todas las entrevistas y visitas a terreno, se ordenó la información, identificando los temas y aspectos

centrales de cada proyecto. Este análisis se realizó en función de los objetivos planteados, utilizando como estructura los elementos de la sistematización.

- *Taller con los responsables de los proyectos y algunos integrantes de cada organización.* Este taller tuvo la intención de presentar una ‘devolución’ de lo observado y analizado respecto a cada proyecto y la experiencia en su conjunto, dando lugar a que los diferentes participantes puedan presentar sus acuerdos, desacuerdos, comentarios y nuevos datos e información tendiente a enriquecer el trabajo de sistematización.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Berdegué, J, A. Ocampo y G. Escobar (2000) ‘Sistematización de Experiencias Locales de Desarrollo Agrícola y Rural’, PREVAL Y FIDAMERICA.
- Cadena, F. (1987) ‘La Sistematización como Creación de Saber de Liberación’ AIPE-CEEAL: La Paz, Bolivia.
- Carvalho, S. (1994) ‘Social Funds: Guidelines for Design and Implementation’. Human Resources Development and Operation Policy Working Paper N° 234. Washington D.C.: The World Bank.
- Chiras, D. (1993) ‘Ecologic: Teaching the Biological Principles of Sustainability’, The American Biology Teacher, Volume 55, N°.2, February.
- CIDE-FLACSO (1984) ‘Apuntes Sobre Sistematización de Experiencias. Informe final del Seminario Sistematización de Experiencias de Educación Popular y Acción Social. Talagante, Chile, 9-13 de enero de 1984.
- Hicks, N. (2000) ‘Poor People in a Rich Country. A Poverty Report for Argentina’, World Bank Report N° 19992 AR, Vol 1 (23 March). Washington DC: Poverty Reduction and Economic Management Division.
- INDEC (2003) ‘Censo Nacional Agropecuario’
- Jara, O. (1998) ‘Para sistematizar experiencias’ ALFORJA. San José, Costa Rica.
- Martinic, S. (1984) ‘Algunas categorías de análisis para la sistematización’ CIDE-FLACSO. Santiago, Chile.
- Morgan, M. Y T. Quiroz (1988). ‘Acerca de la Sistematización’, en ‘La Sistematización de la Práctica: Cinco Experiencias con Sectores Populares’ HUMANITAS-CELATS: Buenos Aires, Argentina
- Repetto, R. (1987) ‘Managing natural resources for sustainability’, in Sustainability issues on agricultural development, Washington, DC: World Bank.
- SEPER (1999) ‘Caracterización y Evolución del Gasto Público Social en el Peíodo 1980-1997’. Buenos Aires: Dirección Nacional de Programación del Gasto Social, Secretaría de Programación Económica y Regional.
- Soverna, S. (2001) ‘Las políticas de desarrollo rural en Argentina: origen y perspectivas’, (borrador para la discusión), Buenos Aires: SAGPYA
- Tapella, E. (2003a) ‘Globalisation and the Agrarian Question in Argentina: Is there Any Chance for the Peasants to Survive?’, in Gallina, A (Ed) Globalisation and Meso-Regions, Chapter 10, pp 243-80, Federico Caffè Centre Publisher, Series Economics and Society, Roskilde University: Denmark. (ISBN 87-7349-1; ISSN 0907-872-X).
- Tapella, E. (2003b) ‘Social Funds and Targetting the Poor: the case of the Social and Agricultural Programme in Argentina’, in *Federico Caffè Centre Research Report N° 3*, Denmark: Department of Social Sciences, Roskilde University (ISSN 1396-50853)

W. K. Kellogg Foundation (1995) 'W. K. Kellogg Foundation Cluster Evaluation Model for Evolving Practices'