

CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL DE INVESTIGACIÓN Y ENSEÑANZA
(CATIE)

PROGRAMA DE EDUCACIÓN PARA EL DESARROLLO Y LA CONSERVACIÓN

ESCUELA DE POSGRADUADOS

**Seguimiento y sistematización del proceso de aplicación de una
metodología de orientación territorial para el desarrollo
empresarial rural en Estelí, Nicaragua.**

Por

Yanni Luis Vílchez Hernández

Tesis sometida a consideración como requisito parcial para optar al grado de *Magíster
Scientiae* en Economía y Sociología Ambiental.

Consejero Principal

Cornelis Prins M.Sc

Comité Asesor

Mark Lundy M.A. M.Sc

Dietmar Stoian Ph.D

Eliécer Vargas Ph.D

Turrialba, Costa Rica.

Noviembre, 2003.

PÁGINA DE ACEPTACIÓN

Dedico esta tesis a mi madre
Socorro Hernández Poveda
Por todo el esfuerzo y sacrificio
hecho para que yo salga adelante

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios en primer lugar por la vida y por darme todo lo que necesito.

A mi madre Socorro Hernández por ayudarme en todo momento y por el hecho de ser mi madre en todo el sentido de la palabra.

A Estela Alemán por la ayuda incondicional que me dio para que pudiera ingresar al programa de posgraduados y el apoyo constante para que culminara con éxito mis estudios de maestría.

Al comité consejero *in extenso* principalmente a Cornelis Prins (Kees) que como consejero principal me guió por todo el proceso de elaboración de tesis y a Mark Lundy por su colaboración y apoyo tanto en la fase de campo como en la elaboración del documento.

Al Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) en especial al proyecto de Desarrollo Agroempresarial Rural por su aporte y colaboración tanto técnica como financiera y a Cooperative for Assistance and Relief Everywhere (CARE) en especial al proyecto de Recursos Naturales, Comercialización y Economía Rural (RENACER) *in extenso* por su colaboración técnica y logística durante la fase de campo de la investigación, principalmente a Carlos Ulises Oliva y Ruth Arroliga.

A los productores y técnicos que participaron en la alianza de aprendizaje en Estelí y su replica en las comunidades por proporcionar datos de calidad e información precisa para la investigación.

Finalmente aunque no menos importante a las personas que colaboraron en mi proceso de aprendizaje en CATIE principalmente al Dr. Gilberto Páez y a los compañeros y amigos que hice en CATIE en especial a la familia Vargas y a ti (no al lector, sino a ti).

BIOGRAFIA

Yanni L. Vilchez es graduado de la escuela de Economía Agrícola (ESECA) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN). Sus estudios Universitarios fueron cubiertos parcialmente por la Beca La Salle de Nicaragua de la cual fue acreedor en 1997. A finales de 2001 es acreedor de la beca CATIE-SIDA-Goteborg University la cual le permite ingresar al programa de Maestría en Economía y Sociología Ambiental de la escuela de posgraduados del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) con sede en Turrialba, Costa Rica.

En su vida profesional se ha desempeñado principalmente como consultor y especialista en las áreas de comercialización de productos no tradicionales, análisis económico financiero de unidades y estructuras de producción y comercialización, y análisis de estructuras y políticas de crédito privadas trasnacionales.

TABLA DE CONTENIDO

	No. De Página
1 INTRODUCCION	01
1.1 Problema	02
1.2 Justificación	02
1.3 Objetivos	03
1.3.1 General	03
1.3.2 Específicos	03
1.4 Preguntas de Investigación específicas	04
1.5 Hipótesis de trabajo	05
2 METODOLOGIA Y METODOS	06
2.1 Localización del estudio	06
2.2 Metodología	07
2.3 Métodos y Herramientas	09
2.4 Triangulación y Análisis de los datos	11
3 REVISION DE LITERATURA	13
3.1 Seguimiento de Procesos (SPro)	13
3.2 Investigación acción participativa	13
3.3 Investigación no experimental longitudinal	15
3.4 Metodologías OT-DER del CIAT	16
4 RESULTADOS	18
5 CONCLUSIONES	20
6 REFLEXIONES METODOLOGICAS	21
7 BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	23
8 ARTICULOS	26

9	Article 1: Learning Alliances between international agricultural research centers and development partners: A framework to bridge the research to development divide	26
10	Artículo 2: Lecciones aprendidas de la Alianza de Aprendizaje para el desarrollo empresarial rural en Estelí, Nicaragua	41
11	Artículo 3: descripción de la aplicación de la metodología de desarrollo empresarial rural del CIAT en Estelí, Nicaragua. Estudio de Caso.	59

LISTA DE TABLAS

No. De Página

PRIMER CUERPO DE LA TESIS

Tabla 1: Puntos clave y lecciones aprendidas en el contexto institucional potenciado por la Alianza de aprendizaje CIAT – CARE en Estelí, Nicaragua.	18
---	----

ARTICULO 1

Tabla 1: Complementariedades entre ONG Internacionales y centros de investigación	30
Tabla 2: Matriz para asignar la contribución potencial de las organizaciones socias en las Alianzas de aprendizaje	33
Tabla 3: Efectividad de la alianza de aprendizaje: teoría versus práctica. El caso de CARE Internacional en Nicaragua	36
Tabla 4: Efectividad de la alianza de aprendizaje: teoría versus práctica. El caso de CRS en África del este	37

ARTICULO 3

Tabla 1: Criterios de selección en IDOP	62
Tabla 2: Cambios Importantes en la OT-DER en Estelí	67
Tabla 3: Cambios menores en la OT-DER en Estelí	68

LISTA DE GRAFICOS

No. De página

PRIMER CUERPO DE LA TESIS

Gráfico 1: Diagrama de la metodología de la investigación “Seguimiento y sistematización del proceso de aplicación de una metodología de orientación territorial para el desarrollo empresarial rural en Estelí, Nicaragua” 12

Gráfico 2: Investigación Acción 14

ARTICULO 1

Graphic 1: Learning Alliance Process 31

ARTICULO 2

Gráfico 1: Esquema de colaboración propuesto por CIAT Agroempresas para la Alianza de Aprendizaje CIAT – CARE RENACER en Estelí, Nicaragua 42

Gráfico 2: Esquema de la Alianza de Aprendizaje CIAT – CARE RENACER en Estelí, Nicaragua. 43

Gráfico 3: Diagrama de la metodología de la investigación “Seguimiento y sistematización del proceso de aplicación de una metodología de orientación territorial para el desarrollo empresarial rural en Estelí, Nicaragua” 48

Gráfico 4: Esquema de capacitación de MIP NORAD AF en Nicaragua y Honduras 52

Gráfico 5: Esquema de capacitación propuesto para OT-DER adaptado de MIP NORAD AF en Nicaragua y Honduras 52

LISTA DE ANEXOS

No. De página

ARTICULO 2

Anexo 1: Puntos de observación e indicadores 56

Vílchez, Yanni. 2003. Seguimiento y sistematización del proceso de aplicación de una metodología de orientación territorial para el desarrollo empresarial rural en Estelí, Nicaragua. Tesis. Magíster Scientiae. Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE). Turrialba, Costa Rica

Palabras Claves: Seguimiento de procesos, sistematización, alianza de aprendizaje, metodologías de desarrollo empresarial rural, investigación-acción.

RESUMEN

Durante el 2003 se sistematizó y analizó la Alianza de Aprendizaje suscrita entre el proyecto RENACER de Cooperative for Assistance and Relief Everywhere (CARE) en Nicaragua y el Proyecto de Desarrollo Agroempresarial Rural del Centro Internacional para la Agricultura Tropical (CIAT) con el propósito de identificar algunas reglas generales y lecciones aprendidas dentro del proceso de aplicación de la metodología de desarrollo empresarial rural (OT-DER) para incorporar mejoras surgidas de la experiencia local en dicha metodología.

Para la sistematización se aplicó el enfoque de seguimiento de procesos propuesto por GTZ (1996) en conjunto con investigación – acción participativa (Kemmis y McTaggart, 1988; Pérez, 1990; McTaggart, 1991; White, 1991; Huizer, 1997; Wadsworth, 1998). Para la recolección de la información primaria se utilizó la observación sistemática participativa (GTZ, 1996; Prins, comunicación personal, 2003) y el diálogo semiestructurado (Geilfus, 1997).

Como resultado de la sistematización y el análisis se encontró que las Alianzas de Aprendizaje son un buen medio para ampliar las áreas de impacto de los organismos de desarrollo y la aplicación a mayor escala de las metodologías de los centros de investigación sin sacrificar presupuesto adicional y calidad. Por otro lado se identificó que sustituyendo la estructura de aplicación utilizada en Estelí se puede facilitar el empoderamiento de las bases en la metodología OT-DER a través del aprender-haciendo en línea con Rosenberg (1982) y Douthwaite, et. al (2001) y a la vez disminuir la posibilidad de realizar cambios inapropiados a la OT-DER.

El estudio propone que se utilicen Alianzas de Aprendizaje para lograr un incremento en la escala geográfica de las áreas de impacto. También propone sustituir la estructura de capacitación – aplicación de OT-DER utilizada en Estelí por una estructura de capacitación – aplicación, adaptada del proyecto MIP NORAD AF de CATIE en Nicaragua.

Vílchez, Yanni. 2003. Follow-up and systematization of the application process of a methodology for territorial orientation for rural enterprise development in Estelí, Nicaragua. M.Sc. Thesis, CATIE. Turrialba, Costa Rica

Keywords: process follow-up, systematization, learning alliance, rural enterprise development methodologies, action research

SUMMARY

The Learning Alliances being implemented by CARE's RENACER project and CIAT's Rural Agro-Enterprise Development project was systematized and analyzed for the purposes of identifying general rules and lessons learnt in the application of the rural enterprise development methodology (OT-DER) and of incorporating recommended improvements based on local experience.

In order to conduct the systematization, the process follow-up approach developed by GTZ (1996) together with the action research methodological framework (Kemmis and McTaggart, 1988; Pérez, 1990; McTaggart, 1991; White, 1991; Huizer, 1997; Wadsworth, 1998) were applied. Primary information was collected by participatory systematic observation (GTZ, 1996; Prins *pers. comm.*, 2003) and semi-structured interviews (Geilfus, 1997).

It was found that the Learning Alliances were a good means by which to broaden the impact of development organizations and to more widely disseminate technologies stemming from research centers without greater cost or loss of quality. It was also found that, by substituting the application structure utilized in Estelí, the grass-roots level could be empowered in applying the OT-DER methodology through "learning-by-doing" - as described by Rosenberg (1982) and Douthwaite *et al* (2001) -, whilst reducing the possibility of causing inappropriate changes to the OT-DER (Chambers y Jiggins, 1986).

The study recommended that Learning Alliances be used for scaling up and out of the impacts. It is also proposed that the capacity-building and application structure of the OT-DER utilized in Estelí be substituted by one adapted from CATIE's MIP-NORAD-AF project in Nicaragua.

1. INTRODUCCION.

El seguimiento de procesos (SPro)¹ está muy en boga, desde que la cooperación técnica internacional ha reconocido la necesidad de identificar reglas generales y específicas, que contribuyan al éxito o fracaso de las aplicaciones de metodologías incluyendo las de desarrollo empresarial rural.

Para obtener resultados óptimos, es necesario combinar el SPro con un tipo de investigación cíclica, ya que los procesos no son estáticos y por lo tanto no pueden ser analizados con métodos y herramientas estáticas, esto hizo pensar en la investigación acción participativa (Kemmis y McTaggart, 1988; Pérez, 1990; McTaggart, 1991; White, 1991; Huizer, 1997; Rubio y Varas, 1997; Wadsworth, 1998) como complemento del SPro.

Con base en lo anterior, la sistematización de la Alianza de Aprendizaje, entre el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) a través del proyecto de desarrollo agroempresarial rural (CIAT Agroempresas) y Cooperative for Assistance and Relief Everywhere en Nicaragua (CARE Nicaragua) se hizo a través de la aplicación del enfoque SPro y la metodología Investigación-Acción

La sistematización buscaba identificar algunas reglas generales y lecciones aprendidas dentro de la Alianza y en el contexto interinstitucional externo a la Alianza, pero facilitado por ella, con el fin de incorporar mejoras surgidas de la experiencia local durante el proceso de aplicación de la metodología OT-DER, en la metodología como tal y en las futuras Alianzas de Aprendizaje de CIAT y CARE.

1.1. PROBLEMA.

¿Cómo identificar algunas reglas generales y lecciones aprendidas dentro del proceso de aplicación de una metodología de desarrollo empresarial rural con el fin de incorporar mejoras surgidas de la experiencia local en la metodología aplicada y el los procesos de aplicación?

Al responder esta pregunta de investigación, con base en los datos recolectados en la realidad rural de Estelí, Nicaragua, se intenta generar conocimiento relevante para la adecuación a la realidad rural y para el mejoramiento de las metodologías de desarrollo empresarial rural, desde el punto de vista teórico y practico. También, se pretende generar suficiente información, para incorporar cambios positivos con respecto a los efectos e impactos de la metodología de desarrollo empresarial rural, en los usuarios finales y para el diseño de un sistema de seguimiento y sistematización continuos o bien sea un sistema de monitoreo aplicado a la metodología.

1.2. JUSTIFICACION.

Esta tesis presenta la sistematización y el SPro de la Alianza de Aprendizaje suscrita entre el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) y Cooperative for Assistance and Relief Everywhere en Nicaragua (CARE Nicaragua). En ella se recogen las principales lecciones aprendidas dentro de la Alianza como tal y las lecciones aprendidas del marco institucional facilitado por la Alianza.

Se aplicó el SPro a la metodología de orientación territorial para el desarrollo empresarial rural (OT-DER) diseñada por el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) porque es de interés identificar lecciones generales que mejoren el efecto y el impacto de la metodología en

¹ GTZ, 1996.

campo. Además, es de importancia para el CIAT mejorar los procesos de retroalimentación relacionados con las adecuaciones, cambios, mejoras y malas aplicaciones surgidas en el campo como resultado directo de la implementación de OT-DER. Por otro lado también existe interés por parte del CIAT en identificar, conocer y mejorar las fallas y dificultades que pueda presentar la metodología OT-DER durante los procesos de aplicación y el como superarlas.

De igual forma Lundy (s.f.) plantea que “Cada proceso de desarrollo empresarial rural tendrá ciertas diferencias basadas en las condiciones del territorio donde se implementa esta metodología, las capacidades e interés de los participantes y las necesidades que surgen de esta interfaz. Por lo tanto es de suma importancia documentar y sistematizar las experiencias locales con el fin de poder compartirlas con otros sitios y así identificar algunas reglas generales y lecciones aprendidas que permitan mejorar el enfoque así como las metodologías específicas”

1.3. OBJETIVOS.

1.3.1. GENERAL.

1. Identificar algunas reglas generales y lecciones aprendidas dentro del proceso de aplicación de una metodología de desarrollo empresarial rural través de la sistematización y el análisis del proceso para incorporar mejoras surgidas de la experiencia local en dicha metodología.

1.3.2. ESPECIFICOS.

1. Reconstruir, observar y analizar el proceso de aplicación de la metodología OT-DER realizada por la alianza de aprendizaje CIAT - CARE Renacer en Estelí.
2. Captar los puntos de vista de los diferentes actores de la bondad del proceso y de la metodología de enseñanza – aprendizaje – práctica y de la metodología OT-DER.

3. Analizar participativamente los roles y responsabilidades de cada uno de los actores del grupo de interés.
4. Analizar y sistematizar el funcionamiento del grupo de interés como unidad.
5. Dar pautas para un sistema de seguimiento y sistematización de experiencias aplicadas a la metodología OT-DER.

1.4. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICAS.

1. ¿Cómo funciona el sistema de capacitación, adaptación, aplicación, aprendizaje de la metodología de Orientación Territorial para el Desarrollo Empresarial Rural (OT-DER) en la realidad de Estelí (Alianza de Aprendizaje CIAT - CARE Renacer)?
2. ¿Se efectuaron cambios en la metodología OT-DER para su adecuación a las condiciones locales y características de los clientes? ¿Cuales son y porque se efectuaron? ¿Mejoran la metodología y en que la mejoran?
3. ¿Cómo los distintos actores en el grupo de interés perciben y califican la bondad del proceso y la metodología de aprendizaje en OT-DER?
4. ¿Los actores en el grupo de interés se apropian de los conceptos y herramientas de la metodología CIAT OT-DER?
5. ¿Los actores cumplen en la práctica con el papel que les toca jugar (en la concepción de OT-DER y en el convenio CIAT - CARE Renacer)?
6. ¿Funcionan adecuadamente los engranajes y complementariedades entre los actores del grupo de interés?
7. ¿Hay señales y tendencias de gestación y formación de capacidad institucional y organizativa local para llevar a la práctica la idea de los PPI?

8. ¿Cuáles son las lecciones aprendidas del proyecto piloto CIAT - CARE Renacer en el proceso de aplicación de la metodología OT-DER para mejorar su efectividad y su aplicabilidad con otros socios? Esta pregunta clave fue elaborada como conclusiones.

1.5. HIPOTESIS

Por ser el carácter del estudio una investigación-acción y bajo un contexto exploratorio las hipótesis de trabajo se formularon como una respuesta tentativa a la preguntas de investigación específicas desde la perspectiva del investigador.

1. El proceso de enseñanza-aprendizaje de la metodología OT-DER dentro del contexto de la Alianza de Aprendizaje CIAT-CARE RENACER esta basado en eventos secuenciales de capacitación que intercala sesiones prácticas y teóricas.
2. Los cambios efectuados a la metodología OT-DER surgidos de su aplicación por la Alianza de Aprendizaje CIAT – CARE RENACER mejoran la metodología ya que la adecuan a la realidad de la zona.
3. Las lecciones aprendidas de la aplicación de la metodología OT-DER son conocimiento relevante para mejorar la efectividad y aplicabilidad de la metodología en el futuro.

2. METODOLOGIA Y METODO.

2.1. LOCALIZACION DEL ESTUDIO

La ubicación espacial de la fase de campo de la investigación fue el área de influencia del proyecto CARE Renacer en el departamento de Estelí, Nicaragua. Específicamente, se desarrollo en las comunidades que estaban participando en los procesos de capacitación OT-DER, a través de sus líderes locales.

El departamento de Estelí esta ubicado en la región norte de Nicaragua entre los 12° 45' y 13° 25' Latitud Norte y los 86° 02' y 86° 45' Longitud Oeste. Limita al Norte con Madriz, al sur con Matagalpa y León, al Este con Jinotega y al Oeste con Chinandega y Madriz. Ocupa el sexto lugar entre los departamentos más pequeños. Está conformado por los municipios de Pueblo Nuevo, Condega, Estelí, San Juan de Limay, La Trinidad y San Nicolás. Posee una población de 205,616 habitantes con una densidad poblacional de 92 habitantes / Km². La población urbana representa el 55 por ciento (113,576) y en el área rural 45 por ciento. La actividad económica más importante es la agricultura, principalmente los cultivos de granos básicos para autoconsumo familiar como frijón (*Phaseolus vulgaris*) y maíz (*Zea Mays*) (INEC, 2001)

La falta de uniformidad del relieve provoca falta de uniformidad climatológica que se caracteriza por una distribución irregular de las lluvias, vientos en diferentes direcciones, altas y bajas temperaturas, lo que da lugar a que se desarrollen zonas de microclimas. Posee 7,712 productores individuales, 37 por ciento manejan explotaciones con tamaños de 5 manzanas o menos, 39 por ciento no alcanzaron nivel de escolaridad, 38 por ciento se encontraban organizados y 88 por ciento sembró granos básicos en el año agrícola 2000-2001. (INEC, 2001)

2.2. METODOLOGIA

- Fases, Niveles, Espacios y Momentos de la Investigación

La sistematización y seguimiento de los principales procesos facilitados por la alianza de aprendizaje se realizó en dos procesos paralelos y complementarios.

Un primer proceso de sistematización de productos, llevado a cabo por el proyecto CARE-RENACER utilizando como herramientas memorias de los talleres, las cuales se describen en los resultados técnicos surgidos por la aplicación de los diferentes componentes de OT-DER (Vilchez, 2003)

El segundo proceso, implicó la sistematización de procesos y no solamente de productos (GTZ, 1996; Prins 1996; Prins, com. per. 2003) Esto se logró a través de la aplicación de un estudio, cuyo carácter fue investigación acción participativa (Kemmis y McTaggart, 1988; Pérez, 1990; McTaggart, 1991; White, 1991; Huizer, 1997; Wadsworth, 1998), lo que implicó una reflexión y análisis entre eventos para tener insumos suficientes al realizar la adecuación o readecuación de las actividades o lineamientos estratégicos. Este segundo proceso de sistematización se llevo a cabo en dos fases consecutivas:

- La primera fue una fase exploratoria que consistió básicamente en una visita corta a la zona de trabajo (tres semanas) para tener una imagen mas clara del contexto de la investigación, y tres semanas adicionales para seleccionar, rediseñar y ajustar los métodos y herramientas que serian utilizadas en la segunda fase con base a lo observado.

- La segunda fase consistió en aplicar los métodos y herramientas (seleccionados en la primera fase) en la realidad de la Alianza de aprendizaje para responder a las preguntas de investigación y cumplir los objetivos de la misma.

Durante la segunda fase se aplicaron los métodos y las herramientas en tres (3) espacios, estos fueron a) los talleres de capacitación de OT-DER, b) las comunidades que se visitaron para dar seguimiento a la difusión de la metodología y c) las organizaciones locales participantes que se visitaron (para captar sus puntos de vistas y perspectivas del proceso de aplicación).

Por otro lado, los métodos y herramientas se aplicaron tres (3) niveles de que fueron a) las acciones aisladas de los participantes, b) las relaciones de cooperación y complementariedad entre los participantes dentro del entorno de la alianza y c) las relaciones de cooperación fuera del entorno de la alianza.

Asimismo se eligieron diferentes momentos para aplicar las herramientas los cuales fueron a) las sesiones prácticos en los talleres de capacitación, b) los momentos de reflexión de la alianza de aprendizaje y de CARE-RENACER y c) las reuniones informales entre los diferentes eslabones fuera del proceso de capacitación. Estos momentos fueron seleccionados porque preveían un “marco de comunicación” (GTZ, 1996) en donde los diferentes actores externalizaban sus ideas, intereses y puntos de vistas acerca del proceso y de las metodologías.

2.3. METODOS Y HERRAMIENTAS

- Recopilación de la información secundaria - Revisión de Literatura

El proceso de sistematización de procesos, utilizó tres métodos básicos para captar la información necesaria. El primero de ellos fue la revisión de literatura, que consistió en la revisión de documentos internos del proyecto CARE-RENACER y de la Alianza de aprendizaje, incluyendo los documentos generados durante el proceso de sistematización de productos y la revisión de material científico y técnico relacionado con el tema de la investigación.

- Recopilación de la información primaria - Observación sistemática participativa.

El segundo método utilizado para la recolección de información primaria fue la observación sistemática participativa que según GTZ (1996) es - junto con la reflexión - el punto de partida para el seguimiento de procesos. La aplicación del método fue facilitada por el hecho de que el proceso de aprendizaje se realizó en una serie de eventos secuenciales (10 talleres) y esto hizo posible un seguimiento de las actividades de capacitación y sus efectos antes, durante y después de los eventos.

La herramienta para aplicar la observación participativa consistió en una lista de puntos y campos a observar, elaborada a priori por el investigador (Ver artículo 2, anexo 1). Esta lista de puntos de observación e indicadores de cantidad y calidad, de los productos y procesos sirvió para orientar la mirada a puntos, señales y tendencias específicas que se querían recolectar.

Dichos puntos de observación e indicadores elaborados a priori no eran excluyentes y se formularon de tal manera que se pudieron complementar con los datos observados fuera de ellos, usando la metáfora del vaso medio lleno y medio vacío, la lista de puntos de observación e

indicadores estaba media llena porque permitió la observación sistemática mas orientada, pero estaba media vacía porque se pudo complementar con otros campos de visión.

- Recopilación de la información primaria - Diálogo semiestructurado.

Al momento de iniciar el proceso de sistematización de procesos, el proceso de capacitación, acompañamiento y aprendizaje por parte de la Alianza ya contaba con varios meses de haber iniciado pero no había concluido. Esto implicó que se tuviera que reconstruir la etapa del proceso que ya había pasado, para poder comprender mejor el avance y desarrollo del proceso y luego sistematizar y analizar la etapa final de capacitación y acompañamiento de la alianza de aprendizaje con mayor precisión. También implicó que el investigador se insertara en las actividades ya planificadas por la alianza, tomándolas como eje central en la planificación de sus actividades de investigación.

Para poder reconstruir las etapas ya concluidas de la Alianza de Aprendizaje y a la vez poder analizar las etapas que aun estaban pendientes se utilizó el tercer método de recolección de información primaria el cual fue la investigación no experimental longitudinal que “se basa en variables que ya ocurrieron o se dieron en la realidad sin la intervención directa del investigador” (Hernández, 1996) y además “los diseños longitudinales realizan observaciones en dos o más momentos o puntos en el tiempo” (Hernández, 1996).

El tercer método se operativizo con la herramienta del dialogo semiestructurado con los actores (Geilfus, 1997), que ayudo a analizar la Alianza de Aprendizaje en escala temporal desde la perspectiva de los actores (particular) y del conjunto (general).

El diálogo semiestructurado fue aplicado con diferentes actores, por lo que se adecuó a cada uno de ellos antes de aplicarlo. Los actores seleccionados fueron la gerencia CARE-RENACER, los especialistas y extensionistas de CARE-RENACER, la gerencia de organizaciones locales participantes, los técnicos de organizaciones locales participantes, los PPR participantes en proceso de aprendizaje y los facilitadores del CIAT. Estos actores se agruparon en algunas ocasiones para obtener una visión conjunta por subconjuntos, quedando juntos PPR, extensionistas y especialistas, y gerentes. La razón para organizarlos de esta manera fue que durante los talleres, los grupos de trabajo se dividían en PPR y técnicos y extensionistas. Los gerentes rara vez estuvieron presentes en los talleres debido a sus múltiples ocupaciones por lo que se incluyeron en un subgrupo.

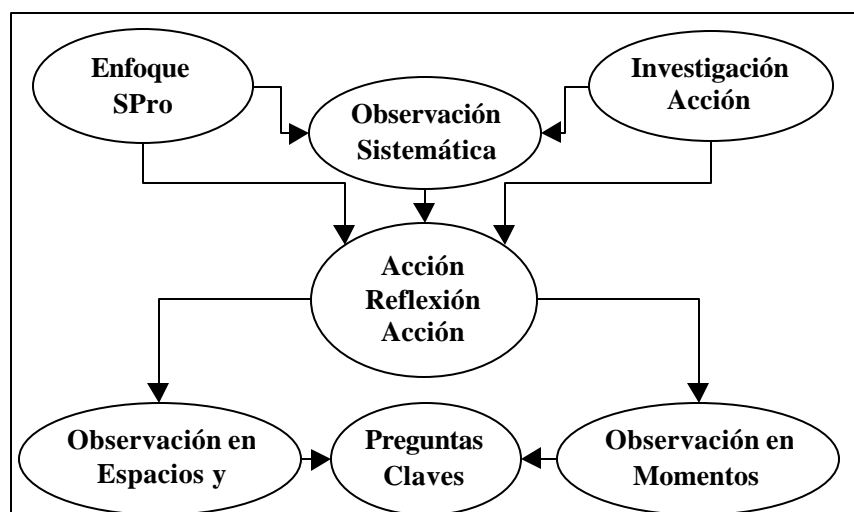
2.4. TRIANGULACION Y ANALISIS DE LOS DATOS

La triangulación y análisis de los datos se realizaron de manera participativa, es decir se utilizó a los propios participantes en la Alianza de aprendizaje para validar los datos desde los diferentes puntos de vista y perspectiva de los actores.

Para lo anterior se utilizó espacio en los talleres finales de capacitación y reuniones con los participantes en el proceso de capacitación. Con respecto a los espacios en los talleres de capacitación lo que se hacía era retroalimentar al grupo con los análisis que habían hecho los distintos eslabones (incluyendo al investigador) de un tema en particular (puntos de observación) y se generaba una discusión que finalizaba en la mayoría de los casos en una visión consensuada de la realidad. Por otro lado las reuniones con los participantes consistían básicamente en guiar los diálogos de tal manera que pudieran externalizar sus puntos de vistas tanto del proceso como de los puntos de vistas de otros actores.

Finalmente la conjunción de los diferentes métodos y el análisis de la información resultante de ellos se utilizó para responder las preguntas de investigación y cumplir los objetivos (Ver gráfico 1)

Gráfico 1: Diagrama de la metodología de la investigación “Seguimiento y sistematización del proceso de aplicación de una metodología de orientación territorial para el desarrollo empresarial rural en Estelí, Nicaragua”



Fuente: Elaboración propia, 2003

3. REVISION DE LITERATURA.

3.1. SEGUIMIENTO DE PROCESOS

El seguimiento de procesos no es mas que seleccionar algunos procesos concientemente y observarlos sistemáticamente con el propósito de identificar lecciones relevantes y enseñanzas provechosas para la conducción de procesos e intercambiar estas ideas e información con el fin de afinar, mejorar y aplicar las lecciones aprendidas en la realidad (Prins 1996; GTZ 1996; Abbot y Guijt, 1998).

El seguimiento de proceso es necesario para el análisis de los resultados obtenidos y la reflexión del porque de esos resultados, con el fin de obtener claridad y balance entre el fortalecimiento de procesos y la obtención de productos tangibles por un lado y visualizar mejor los puntos intermedios y punto de llegada por el otro. Esto implica la obtención y análisis de datos cuantitativos pero principalmente cualitativos como mejora de capacidad gerencial, de mercadeo, de toma de decisiones, etc. Lo que a su vez implica desarrollar y tener a mano criterios e indicadores de calidad y en general, precisa determinar qué tipo de datos conseguir, de cuales actores, cuando y donde, de qué manera, para ir contestando las preguntas generadas en la reflexión (Prins, 1996; GTZ, 1996; UICN, 1997; Solórzano, 2000)

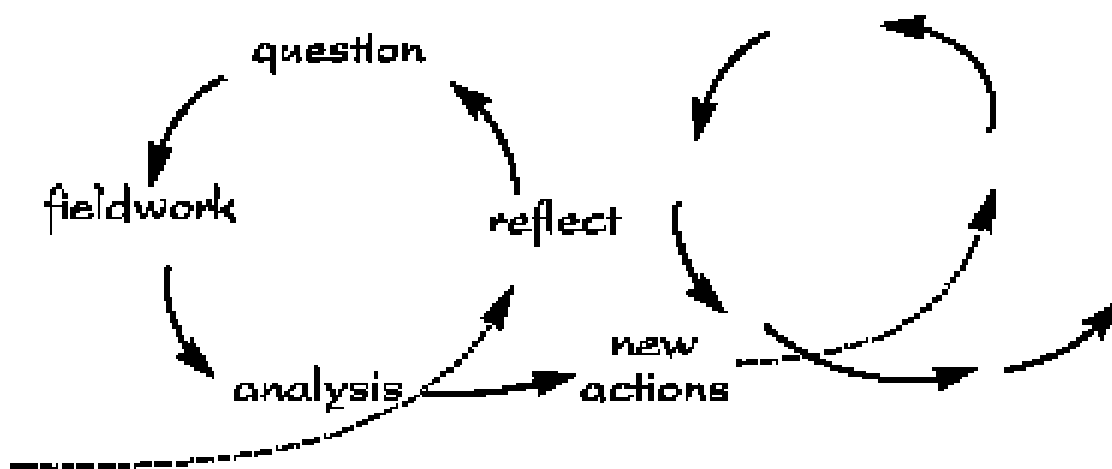
3.2. INVESTIGACION ACCION PARTICIPATIVA.

“Aunque el abanico terminológico es muy amplio, el análisis de la realidad como proceso de investigación puede ser planteado fundamentalmente de tres formas: como Investigación Básica, como Investigación Aplicada, y como Investigación-Acción Participativa”. (Rubio y Varas, 1997)

La investigación acción es una forma investigación social en donde el investigador aprende de ciertos grupo de procesos y trabaja activamente para influir en esos procesos para lograr cambios deseados por el. La influencia en los procesos por parte del investigador esta fuertemente ligada e intercalada con el análisis y reflexión de los resultados de dicha influencia formando un ciclo de acción-análisis-reflexión-acción (Pérez, 1990; McTaggart, 1991; Rubio y Varas, 1997; Wadsworth, 1998; Ver gráfico 2)

El propósito de la investigación acción es encontrar soluciones a problemas concretos y puede considerarse como un proceso que se lleva a cabo para llegar a un conocimiento más profundo de los problemas y tratar de solucionarlos, intentando implicar a todos los afectados por el problema o por la solución y utilizando el aprender-haciendo o aprender-usando (Kemmis y McTaggart, 1988; Pérez, 1990; McTaggart, 1991; White, 1991; Huizer, 1997; Rubio y Varas, 1997; Wadsworth, 1998)

Gráfico 2: Investigación Acción



Fuente: Wadsworth, 1998

3.3. INVESTIGACION NO EXPERIMENTAL LONGITUDINAL.

La investigación no experimental longitudinal permite enfocar los procesos desde una perspectiva temporal y permite captar los cambios que se han dado en dichos procesos a través del tiempo sin manipulación deliberada de las variables independientes. Por ser su eje la escala del tiempo permite un enfoque retrospectivo hacia las actividades que ya ocurrieron y a la vez un enfoque de observación sistemática de las actividades y variables presentes. (Hernández, 1996; Solórzano, 2000; Prins, Comunicación personal, 2003)

Para Hernández (1996) los diseños no experimentales se dividen de la siguiente manera:

Transeccionales	Descriptivos Correlacionales / causales
Longitudinales	De tendencia De análisis evolutivo de grupo Panel

Fuente: Hernández, et. Al, 1996

Además, Hernández (1996) explica que los diseños longitudinales son utilizados para observar dos o más momentos o puntos concretos en el tiempo con la finalidad de analizar las tendencias de una población o la evolución de un subgrupo o subpoblacion. También explica que la utilización de la investigación no experimental ya sea transeccional o longitudinal tiene un control menos riguroso que la experimental y que es más complicado inferir relaciones causales, pero por otro lado es una investigación más natural y cercana a la realidad cotidiana.

3.4. METODOLOGIA OT-DER DEL CIAT.

La metodología de orientación territorial para el desarrollo empresarial rural (OT-DER) es una respuesta metodológica desarrollada por el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) a la problemática actual de la agricultura y la producción primaria entre ellos, la caída de precios de productos netamente agrícolas y el incremento en los niveles de pobreza de la población rural.

OT-DER en realidad son tres metodologías interconectadas que se pueden aplicar en conjunto o en forma separada. Estas metodologías tienen como objetivos específicos desarrollar capital social en el tema de desarrollo agroempresarial rural, facilitar procesos agroempresarial rural en el área de influencia y facilitar la inserción de pequeños productores rurales en mercados favorables.

El primer componente de OT-DER corresponde a la formación de grupo de interés (GI) que según Ostertag (1999) y CIAT (2002) propone cinco actividades principales a) identificar actores en las cadenas productivas, grupos de interés y entidades de desarrollo b) convocar y reunir a los actores y grupos de interés para explicar la metodología, c) preparar un perfil biofísico y socioeconómico de la región, a manera de una Línea Base, d) ejecutar un taller para construir una visión o un consenso sobre el tema de DER y e) constituir un Comité Pro- DER.

El segundo componente de OT-DER es la identificación y evaluación de oportunidades de mercado para los pequeños productores rurales de la región (IDOP). CIAT (2002) propone las siguientes actividades a) planear y ejecutar un estudio rápido de mercados, b) caracterizar opciones de mercado identificadas en el estudio rápido de mercados desde el punto de vista agronómico, tecnológico, comercial y económico, y finalmente c) evaluar las opciones de mercado resultantes

con los pequeños productores rurales (PPR). Todo esto con la finalidad de definir participativamente un portafolio de opciones de mercado viables para la región o el territorio.

El tercer componente OT-DER, son los proyectos productivos integrados (PPI) y abarca dos módulos. Primero el diseño participativo y ejecución de proyectos productivos con enfoque de cadena y segundo el diagnóstico y fortalecimiento de un sistema local de apoyo al desarrollo empresarial rural.

1. Para el primer módulo propone seis actividades a) identificar los actores de la cadena, b) convocar y reunir a los actores de la cadena, c) analizar la cadena productiva, d) identificar y analizar los puntos críticos de la cadena, e) efectuar un proceso de negociación entre los actores de la cadena y f) diseñar un plan de acción para la cadena con actividades en el corto, mediano y largo plazo. (Ostertag, 1999; CIAT, 2002)

2. En el segundo módulo de PPI, se propone el diagnóstico y fortalecimiento de un sistema local de apoyo al DER a través de a) la identificación de servicios locales requeridos por los proyectos productivos integrados (PPI), debido a que los planes de acción para los PPI van a demandar servicios de apoyo, b) identificar y caracterizar los servicios existentes, c) detectar vacíos en servicios de apoyo, d) diseñar prototipos para nuevos servicios de apoyo propuestos y e) proponer una estrategia para generar oferta y demanda para nuevos servicios de apoyo (Ostertag, 1999; CIAT, 2002)

4. RESULTADOS

Las lecciones aprendidas y las reglas generales, identificadas en el proceso de enseñanza-aprendizaje de metodologías se pueden dividir en niveles. Los niveles identificados son: a) nivel externo a la Alianza de aprendizaje el cual incluye las lecciones aprendidas de las relaciones y el contexto interinstitucional potenciado por la alianza y b) nivel interno de la alianza que incluye las lecciones metodológicas y técnicas aprendidas de la metodología en si y las lecciones metodológicas y técnicas aprendidas del proceso de capacitación - aplicación.

Referente al nivel externo a la Alianza de aprendizaje se identificaron lecciones clave como se ven en la tabla 1.

Tabla 1: Puntos clave y lecciones aprendidas en el contexto institucional potenciado por la Alianza de aprendizaje CIAT – CARE en Estelí, Nicaragua.

Punto Clave	Lecciones aprendidas
Escala de Aplicación	Las Alianzas de aprendizajes entre centros de investigación y organismos de desarrollo posibilitan la ampliación de la escala de intervención (scaling up/out) debido a que los organismos de desarrollo tienen mayor presencia en zonas geográficas mas amplias
Objetivos de las Alianzas	Los objetivos de las Alianzas deben ser claros y estar adecuados a las necesidades y capacidades de los socios
Finanzas de la Alianza	Las responsabilidades y costos deben ser compartidos por los que suscriben la Alianza de aprendizaje con el objetivo de facilitar el flujo financiero para las diferentes actividades de la Alianza
Relaciones Interinstitucionales	Es importante seleccionar adecuadamente a los socios para suscribir una Alianza de aprendizaje, con el objetivo de que las relaciones de cooperación sean planificadas en el corto, mediano y largo plazo
Fuente: Adaptación de Lundy y Vílchez, 2003	

Respecto a las lecciones metodológicas aprendidas de OT-DER, tenemos que se observó y analizó que la metodología OT-DER tendría mayor efecto e impacto en las bases comunales si se mezclara el proceso de capacitación de la alianza como tal y el proceso paralelo de la réplica.

Una estructura adecuada sería muy similar a la estructura de capacitación – aplicación que utiliza el proyecto MIP NORAD AF de CATIE en Nicaragua y Honduras (Prins, Com. Per. 2003, Guharay, Com. Per. 2003; Ver artículo 2, gráfico 4 y 5)

Esta estructura de MIP NORAD AF es conocido como el método zig-zag y consiste en dividir el proceso de capacitación-aplicación en tres niveles (capacitadores, extensionistas y grupo de productores).

- El primer nivel (capacitadores) capacita al segundo nivel (extensionistas) y acompaña cuando el segundo nivel capacita al tercer nivel (grupo de productores).
- El segundo nivel (extensionistas) es capacitado y acompañado por el primer nivel, capacita al tercer nivel (grupo de productores) y acompaña al tercer nivel cuando implementa lo aprendido.
- El tercer nivel (grupo de productores) es capacitado y acompañado por el segundo nivel e implementa las metodologías aprendidas en la comunidad o en la unidad de producción. El proceso de retroalimentación se origina cuando el tercer nivel informa al segundo nivel de los resultados, hallazgos, adecuaciones, adaptaciones y limitaciones de la implementación en campo a su vez el segundo nivel informa al primer nivel de los resultados, hallazgos, adecuaciones, adaptaciones y limitaciones de la implementación en campo y del proceso de capacitación al tercer nivel.

La estructura dividida en niveles de participantes agiliza el proceso de capacitación y responde a las demandas específicas y particulares de cada eslabón dentro del grupo de trabajo. Además, en el método zig-zag, el sistema de monitoreo y seguimiento esta implícito (Ver artículo 2, gráfico 4 y 5)

5. CONCLUSIONES

1. Un enfoque más coordinado entre organismos de desarrollo y centros de investigación, ofrece un potencial de sinergias y complementariedades positivas, para incrementar las mejoras en los medios de vida de las comunidades rurales. Para lograr esta coordinación, es necesaria una ardua negociación en el ámbito organizacional, institucional y personal, con el fin de construir las estructuras básicas necesarias para alcanzar los objetivos propuestos.
2. El enfoque de Alianzas de aprendizaje pretende proveer el marco de colaboración, necesario para que organizaciones y proyectos de desarrollo se complementen con organizaciones y centros de investigación. Bajo este marco de colaboración se pretende facilitar la implementación de metodologías de desarrollo en una escala geográfica mayor y con mayor impacto a nivel de usuarios finales y beneficiados.
3. Es fundamental que se incorporen las lecciones aprendidas en los diferentes niveles, para mejorar el desempeño de las metodologías en campo, ejemplo de esas lecciones son mantener reglas claras en todos los niveles y para todos los participantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje desde el inicio, que incluyan los alcances, objetivos, punto de partida, posible punto de llegada y ganancias del proceso. También es importante la selección adecuada de los participantes en el grupo de trabajo y que se adecuen los términos utilizados en las metodologías para que describan la esencia del concepto.

4. Es importante que se mejoren las estructuras de capacitación-aplicación de OT-DER para lograr una adecuada difusión, efecto e impacto en las zonas de trabajo y que incorporen a las comunidades en los procesos de aplicación de las metodologías y en la utilización de sus resultados.
5. La falta de claridez en los roles que los actores locales desempeñaban en el proceso de capacitación se vio reflejada en el limitado efecto y difusión de la OT-DER en las comunidades, así como en la deserción de participantes del proceso de capacitación.
6. Las malas aplicaciones a la metodología identificadas tuvieron su origen en el factor tiempo limitado, lo cual fue una consecuencia directa de la mala planificación de las actividades dentro de los talleres en la escala temporal

6. REFLEXIONES METODOLÓGICAS

La aplicación de las metodologías por parte de los creadores (Centro Internacional de Agricultura Tropical) permitió que la investigación centrara toda su atención en la identificación de lecciones y reglas generales, que puedan ser incorporadas en las metodologías OT-DER, para mejorar su desempeño, efectos e impactos en las comunidades. Es decir, en el fondo se convirtió en una validación de tecnologías con la salvedad de que el investigador no aplicó directamente las metodologías OT-DER sino que se enfocó en el seguimiento de los procesos (SPro) facilitados a través de la aplicación de OT-DER.

En términos operativos, se aplicó SPro partiendo de la observación sistemática participativa y centrando la atención en diferentes niveles y espacios, teniendo en cuenta las situaciones específicas en que se desarrollaban los procesos que interesaba sistematizar.

El hecho de que los procesos sean un conjunto de fases sucesivas racionalmente enlazadas entre sí, facilitó la observación en el SPro debido a que se pudo centrar la atención en momentos y eventos claves. El centrar la observación sistemática en momentos y eventos claves permitió obtener datos representativos del proceso incurriendo en menores costos y utilizando menor tiempo en la observación del proceso.

Por otro lado, el SPro permitió captar y organizar un conjunto de reglas, durante y después de las aplicaciones de las metodologías de desarrollo empresarial rural con el fin de aprender a través de la reflexión y análisis de las lecciones aprendidas.

El carácter del estudio (investigación acción) permitió ajustar el marco operativo durante el proceso de investigación, lo cual facilitó rediseñar y adecuar algunas herramientas al conocerse las condiciones particulares en que se desarrolló la investigación. Por otro lado, permitió acomodar las actividades de la investigación a las actividades de la Alianza de aprendizaje. En este punto, es válido reconocer la importancia que tuvo la fase exploratoria antes de redactar la propuesta final de investigación para lograr los ajustes correctos del marco operativo.

Con respecto a las herramientas, la lista de puntos de observación e indicadores realizada *a priori*, resultó ser una guía eficaz para dirigir la observación sistemática y mantener a la investigación enfocada en lo que se quería observar y captar. Cabe señalar, que esta lista *a priori*, a pesar de estar diseñada con espacio suficiente para adicionar otros campos de observación e indicadores que pudieran surgir en campo, tuvo que ser ajustada varias veces y aun así, algunos de los indicadores propuestos no se aplicaron en su totalidad, ejemplo lo referente al perfil de los productores.

7. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Abbot, Joanne. Guijt, Irene. 1998. Changing views on change: participatory approaches to monitoring the environmental. SARL Discussion paper N0. 2. Brazil

Biggs. S. 2003. Uptake Pathways and Scaling-up of Agricultural Technologies to Enhance Livelihood of Nepalese Farmers, 23-24 Septiembre 2003, Hotel Himalaya, Kupundole, Lalitpur. Nepal.

Chambers, R., Jiggins, J., 1986. Agricultural research for resource poor farmers: A parsimonious paradigm. Discussion Paper 220. Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton.

CIAT, 2002. Orientación Territorial. Centro Internacional de Agricultura Tropical. Proyecto de desarrollo de agroempresas. Cali, Colombia
Disponible en http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/marco_metodologico.pdf

CIAT, 2002. Propuesta de colaboración con CARE Renacer Estelí en el tema de desarrollo empresarial rural. Centro Internacional de Agricultura Tropical. Proyecto de desarrollo de agroempresas. Cali, Colombia

CIAT. 2003. Identificación de oportunidades de mercados (IDOP). Informe presentado al Proyecto RENACER. CARE Nicaragua. Tegucigalpa. Honduras.

Dabat, Marie-Hélène., Ferris, S. 2003. Mid-Term Evaluation Report: CRS Madagascar Agro-Enterprise Marketing Project. FOODNET – CIRAD – CIAT.

Denning, G., 2001. Realising the potential of agroforestry: integrating research and development to achieve greater impact. *Development in Practice* 11 (4): 407-416.

Douthwaite, B., Keatinge, J.D.H., Park, J.R. 2001. Learning selection: an evolutionary model for understanding, implementing and evaluating participatory technology development. Department of Agriculture, University of Reading, Earley Gate. *Agricultural Systems* 72: 109-131.

Franzel, S., Cooper, P., Denning, G., 2001. Scaling up the benefits of agroforestry research: lessons learned and research challenges. *Development in Practice* 11 (4): 524-534.

Geilfus, Frans.1997. 80 Herramientas para el desarrollo participativo: diagnostico, planificación, monitoreo, evaluación. IICA-GTZ. San Salvador, El Salvador. 208 p.

Gonsalves, J.F., 2001. Going to scale: What we have garnered from recent workshops. *LEISA Magazine* 17(3): 6-10. Disponible en: <http://www.ileia.org>

GTZ. 1996. Seguimiento de procesos. Una ayuda para personal de proyectos. División 402. Protección del ambiente y los recursos naturales, difusión de tecnologías apropiadas (GATE). Proyecto piloto Autoayuda en el manejo de los recursos naturales (AMREN). Bonn, Alemania. 47 p.

Huizer, Gerrit. 1997. Participatory action research and people's participation: Introduction and case studies. Third World Center. Catholic University of Nijmegen. The Netherlands. 60 pp

INEC. 2001. III Censo Nacional Agropecuario. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Gobierno de Nicaragua. Managua. Nicaragua.
Disponible en: <http://www.inec.gob.ni/>

Johnson, N., Lilja, N., Ashby, J. 1991. Characterizing and measuring the impact of stakeholder participation in natural resource management research. PRGA working document 17. Centro Internacional de Agricultura Tropical. Cali, Colombia

Kemmis, S., McTaggart, R. 1988. The Action Research Planner. 3rd Edition. Deakin University. Geelong.

Lathrop, Guillermo. 2002. [La Pequeña y Mediana Empresa y el Desarrollo Económico Local. Una visión territorial del desarrollo](#). Ponencia en el "Foro PyME: El reto del desarrollo", organizado por El Financiero el 30 de Julio de 2002 en San José, Costa Rica

Lundy, M., Ostertag, C.F., Best, R. 2002. Value Adding, Rural Agroenterprise and Poverty Reduction: A territorial approach to Rural Business Development. Paper presented at the 1st Henry A. Wallace Inter.-American Scientific Conference, "Globalization of Agricultural Research", CATIE, Turrialba, Costa Rica, 25-27 Febrero. Disponible en: http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/value_adding.pdf

Lundy Mark, 2003. El desarrollo empresarial rural entre CARE Nicaragua y el CIAT: una alianza de aprendizaje. Informe de Avance. Centro Internacional de Agricultura Tropical. Proyecto de desarrollo de agroempresas. Cali, Colombia

Lundy Mark, et. Al. S.f. Formación de grupos de interés para el desarrollo empresarial rural. Guía de campo. Centro Internacional de Agricultura Tropical. Proyecto de desarrollo de agroempresas. Cali, Colombia

McTaggart, Robin. 1991. Principles of Participatory Action Research. Adult Education Quarterly. Vol 41, No 3, 1991:170

Menter, H., Kaaria, S.; Johnson, N.; Ashby, J. 2004. Scaling up. In: Pachico, D. (ed.). Scaling up and out: Achieving widespread impact through agricultural research. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), Cali, Colombia. (En Prensa)

Messerschmidt, Donald. 1988. Success in Small Farmer Development: Paper Making at Pang and Nanglibang, Nepal. World Development. Vol. 16, No. 6. pp

Ostertag Gálvez, Carlos Felipe. 1999. Identificación y evaluación de oportunidades de mercado para pequeños productores rurales. Guía 7. Instrumentos metodológicos para la toma de decisiones en el manejo de los recursos naturales. Centro Internacional de Agricultura Tropical. Proyecto de desarrollo de agroempresas. Cali, Colombia. 191 p.

Pérez Serrano, G. 1990. Investigación-Acción. Aplicaciones al campo social y educativo. Dykinson. Madrid, España. 134 p.

Prins, Kees. 1996. Proceso y producto. Un balance. Aportes para el desarrollo 2. Escuela para el desarrollo. Lima, Perú. 144 p.

Rosemberg, N., 1982. Inside the Black Box: Technology and Economics. Cambridge University Press. Cambridge.

Rubio J. Varas J. 1997. El análisis de la realidad, en la intervención social. Métodos y técnicas de investigación. Editorial CCS. Madrid, España. 123 p.

Rural Agroenterprise Development Project. 2003. Annual Report 2003. International Center for Tropical Agriculture (CIAT), Cali, Colombia. Disponible en <http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/ingles/index.htm>

Roper, L., 2002. Achieving successful academic-practitioner research collaborations. Development in Practice 12 (3&4): 338-345.

Sánchez Pérez, Javier. 2002. Metodologías para el desarrollo de software. Facultad de informática. Universidad de Las Palmas. Valparaíso, Chile.

Solomon, M.J., Chowdhury, A.M., 2002. Knowledge to action: evaluation for learning in a multi-organisational global partnership. Development in Practice 12 (3&4): 346-354.

Solórzano Blanco, C. 2000. Planificación, seguimiento y evaluación en finca, para fortalecer capacidades gerenciales y facilitar la innovación tecnológica en Nicaragua. Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza. Tesis M.Sc. Turrialba, Costa Rica.

UICN. 1997. Instituciones reflexivas. Ocho características de las instituciones que promueven y practican el aprender haciendo. Preparado por Dudley, E. Imbach, A. Serie Herramientas y Capacitación. Unión Mundial para la Naturaleza. Cambridge, UK.

Vilchez, Yanni. 2003. Seguimiento y Sistematización de la Experiencia Piloto: Alianza de Aprendizaje CIAT - CARE Renacer. Informe de Avances. Nicaragua.

Wadsworth, Yoland. 1998. Paper 2: What is Participatory Action Research? Action research international.

Whyte, William Foote. 1991. Participatory Action Research. Sage Publications. Newbury Park, California

Learning Alliances between International Agricultural Research Centers and Development Partners: A framework to bridge the Research to Development Divide

Mark Lundy², Rupert Best³, Tom Remington⁴ and Yanni Vilchez⁵

Abstract

How can research be translated into positive changes in the livelihoods of the rural poor against a global backdrop of persistent poverty? Increasing pressure on international agricultural research institutions to demonstrate how their work impacts development outcomes has led an upsurge of interest in the area of out scaling. Recent literature and institutional experience suggests that tools that more effectively link research organizations and development agencies might be one way to link out scaling results to positive development outcomes. The authors describe the development of a framework for such collaboration, known as a Learning Alliance, between an international agricultural research center and development NGOs in Nicaragua and Eastern Africa, provide a tool for analyzing potential alliances, identify areas for future research and conclude that new partnerships are needed to respond to global development, poverty and resource management concerns.

Introduction

How can research findings be translated into effective development outcomes that improve the livelihoods of the rural poor on a broad scale? Questions like this are often raised regarding international research institutions with their global mandates of food security, improved livelihoods and sustainable resource management. This debate also asks how the funds invested in research respond to the needs of resource poor farmers and the development initiatives that seek to serve them. In many cases, a clear gap exists between research and development agendas. How best to bridge the gap between quality science the needs of the smallholder and the strengthening of development capacities requires an inclusionary view that cuts across research institutes, development actors and farmer organizations. This paper presents a framework developed and tested in collaboration between researchers and development agents that seeks to provide some answers to this question.

In the past, international agricultural research centers sought to disseminate their research findings through scholarly publications, seminars and training sessions targeted principally towards users such as the National Agricultural Research Systems, or NARS, of developing nations. The diffusion of research findings, both technology (varieties, biological control, farm or processing machinery, etc.) and information based (how to

². Central American Regional Coordinator, Rural Agroenterprise Development Project, Centro Internacional de Agricultura Tropical, CIAT

³. Project Coordinator, Rural Agroenterprise Development Project, Centro Internacional de Agricultura Tropical, CIAT

⁴. Technical Advisor, East Africa Regional Office, Catholic Relief Services, CRS.

⁵. *Magister Scientiae* candidate, Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, CATIE.

methods, decision support tools, etc.) used a traditional Technology Exchange (TE) approach in which it was assumed that technological advances generated by a research center could be transferred through training or publications to NARS scientists who would, in turn, deliver these improved practices to the farmers. This transfer in turn, would lead to improved livelihoods for smallholders. This type of relationship has been referred to as a “pipe line” model where processes of invention, innovation and adaptation are linear, stemming from one source of research and then flowing outwards to additional users (Biggs 2003, Douthwaite 2002)

While important advances were made – most notably the productivity gains of the Green Revolution – the TE model has been widely criticized. As a result, research centers have identified, developed and to varying degrees adopted a more nuanced approach using tools such as Farmer Participatory Research (FPR) to better identify farmer needs and adapt technological solutions to myriad local conditions. However, FPR also faces limitations when the issue of scale is brought into play. Participatory approaches require a high level of interaction between researchers and farmers while they are being developed and careful training to be effective. While millions of small farmers exist throughout the developing world there are a limited number of scientists engaged in FPR. Thus only a small fraction of the rural poor can be reached directly through these methods (Gonsalves 2001). Perhaps more important that the issue of coverage is the fact that many of these experiences with FPR, including the most successful examples, have not been widely documented nor shared among proponents of this focus. In the end FPR is a promising approach that suffers from limited systematic learning and, as a result, much duplication of effort.

While some research centers invested in strengthening NARS’ capacities to carry out participatory research, international policies of lean government and reduced public sector spending have reduced both the capacity and quality of NARS in large parts of the developing world⁶. In practice, many NARS do not possess staff skilled in the use of FPR nor a clear mandate to work on this kind of research. As a result, most applications of FPR are being carried out by NGOs with the disadvantage that most do not have an installed research capacity. If approaches such as FPR can be considered “good practice” for effective processes of rural development, it would seem logical to develop links to establish and improve capacity in this area not only or principally between research centers and NARS but between a wider constellation of agencies including principally development organizations and projects.

Parallel to the revision and adaptation of the pipeline model, international donor agencies that support agricultural research have begun to demand concrete development outcomes from the centers they support. These demands tend to focus on *ex post* impact evaluations and often seek to justify – using cost/benefit analysis – monies invested in agricultural research. Within a context of weakening NARS, persistent global problems and limited staff, many research providers have difficulties showing the quality and

⁶. This is clearly the case in most of Latin America (with the exception of Brazil) where some NARS have been reduced to their minimum expressions to be replaced by private sector technical assistance firms. It is less accurate in Asia and Africa where many NARS are undergoing reforms to make them more responsive to smallholder demands.

quantity of impacts that are increasingly requested of them. While few question the quality of the science, many ask about its appropriateness for the rural poor and whether the results are actually reaching these populations. How can results such as these be best achieved?

The current paper describes work by CIAT's Rural Agroenterprise Development Project to forge a stronger link between research and development outcomes through the promotion of Learning Alliances between CIAT and international development agencies. Such alliances seek to feed research outputs into existing or proposed development activities, track use, adaptations, improvements and adoption of methods and tools by users over time, identify and document development outcomes and foster long-term collaborative inter-organizational relationships that improve overall collaboration and effectiveness both of development practitioners and researchers. The paper includes a review of key inputs that led to the idea of Learning Alliances, a section describing the concept in more detail, a comparison between Learning Alliances and Learning Selection processes, two case studies, conclusions and questions for further research.

Inputs to the process

The Learning Alliance approach (LA) is the result of practical experience in the field combined with insights from the literature. This section seeks to provide the reader with an overview of that process in the hopes that it will contribute to a greater understanding of the LA approach in practice.

A great deal has been written about the idea of outscaling or going to scale. For the purposes of this article, we can understand the process of scaling up as one that, "leads to more quality benefits to more people over a wider geographic area more quickly, more equitably and more lastingly" (Gonzalves 2001). This process has important temporal, spatial, institutional, economic, technological and equity components that should be viewed as complementary to one another. Hence the goal of scaling can be understood to be one of augmenting the reach of lasting, positive development outcomes across space, populations and time. The fundamental question is how to make research more demand driven and responsive to clients. One possible response, and one favored by the World Bank in restructuring many national programs, is to create a market for research by separating research financing (over which clients are given more control) from provision for research, which has to compete for funding. Market-driven research should not have a problem in scaling up. However there are some limitations to this approach, especially when the intended beneficiaries are poor producers who are not organized enough to articulate with this market. In order to scale up demand must be accurately identified. More effective links between research and development partners can be helpful towards this end as development agencies are generally more closely linked to smallholders and their organizations. Through the use of participatory tools, a clearer idea of demand on a large scale can be achieved and fed back to researchers and their organizations.

Denning (2001) proposes eight areas of intervention and investment to support processes of scaling up from the perspective of a research center. These include linking to policy makers; higher education institutions; basic education institutions; seed supply

systems; community organizations; product marketing systems; extension and development organizations, and; research institutions.

In sum a more systemic focus where the research center seeks to effectively cover the continuum from basic science to downstream development outcomes. Of particular interest here is the importance given to working in partnerships with extension and development organizations. As Denning (2001) notes, “by directly engaging in the development process through strategic partnerships with development institutions, the impact of research...will be realized more quickly and on a greater scale than with classical technology transfer approaches”. The challenge here is for research organizations to re-think their role, organizational structure, values and final goals in such a way that they can meaningfully engage with development agencies in confronting challenges at a global scale.

Achieving successful collaboration, however, is easier said than done. While the potential for positive synergies is apparent, diverse institutional value and reward systems need to be negotiated. As Roper (2002) discusses, researchers and development practitioners differ in their perspectives on learning. While researchers value the development of theory for its own sake, academic credentials and complex research methods, development workers seek practical solutions to pressing problems, respect field experience and results and tend to favor simple, effective methods for their work. A successful collaboration between the two camps requires a common language that acknowledges these differences and, at the same time, identifies common ground or purpose, complementary skills or strengths and invests in the creation of personal and organizational trust among participants. Initial transactions costs and investments for these relationships are high. As a result, the selection of adequate, long-term partners is essential for positive results. However, once established these relationships create new knowledge and improved practice...there is no end product as such; rather, there are processes, a series of products, and various configurations of relationships that are ongoing, fluid and adaptable to the needs of the moment (Roper 2002).

Finally, in a positive relationship established between researchers and development practitioners, results will include not only improved development outcomes but also processes of institutional learning and change. Solomon and Chowdhury (2002) identify five factors that facilitate learning and contribute to effective partnerships. These include: (a) an orientation towards learning and change; (b) adequate planning and resources; (c) positive collaborative experiences and relations of mutual respect; (d) a shared paradigm of evaluation for learning, and; (e) clear links between learning and action. These factors also must be considered when collaboration between research and development partners is discussed.

This brief review suggests that effective process of out scaling between research organizations and development agencies require clearly defined roles and responsibilities based on trust and mutual respect. These relationships should be long-term, flexible and evolutionary in nature and include an important learning component. Finally given the transaction costs involved in their creation and the limited capacity of research organizations, it would seem that few high-quality relationships would be preferable to

many low-quality ones. Processes of collaboration between research and development organizations achieved in this fashion would contribute to improved livelihoods for larger numbers of the rural poor.

Complementarities among different kinds of agencies: Uncovering the potential for Learning Alliances

Through a process of formal and informal consultations with development agencies – some of which had received training from CIAT – complemented academic and institutional sources of information. During a series of meetings in Honduras, important complementarities between CIAT and international NGO staff, skill bases, funding, reach and roles came into focus.

Table 1
Complementarities between International NGOs and Research Organizations

Areas	International NGOs	Research Organization
Staff and skills	Large staff with skills focused on specific rural development processes. Strong field presence and capabilities. Limited in-house learning capacity.	Small, specialized staff with highly developed research skills. Limited field presence and capabilities. Strong in-house learning capacity.
Funding and reach	Medium to large development projects with coverage at the sub-national, regional and international levels. Potential to reach hundreds of thousands of farmers.	Small, focused research projects limited to pilot sites in selected countries. Potential to reach hundreds of farmers.
Role	Implement development projects that seek improved rural livelihoods. Increasing shift towards the facilitation of local processes rather than direct project execution.	Implement research products and develop outputs that contribute to improved rural livelihoods, reductions in poverty and sustainable resource management.

In addition these agencies expressed interest in exploring a new way to work together that went beyond the traditional scope of training and included research focused on their needs and those of their final beneficiaries, documentation and learning from experiences, the promotion of policy dialogue with municipal to national governments and the development of joint research and development projects. From the point of view of development practitioners, research providers are well positioned to support such relationships through not only the provision of existing scientific findings but also by facilitating processes of documentation and learning at various scales.

The need for increased, effective and sustainable development outcomes, a revision of limitations encountered in training and consultations with development agencies provided the basis for the formulation of a new, partnership-centered approach between a research organization and development agencies. This approach strives to provide a framework to link research and development organizations, understand how out scaling

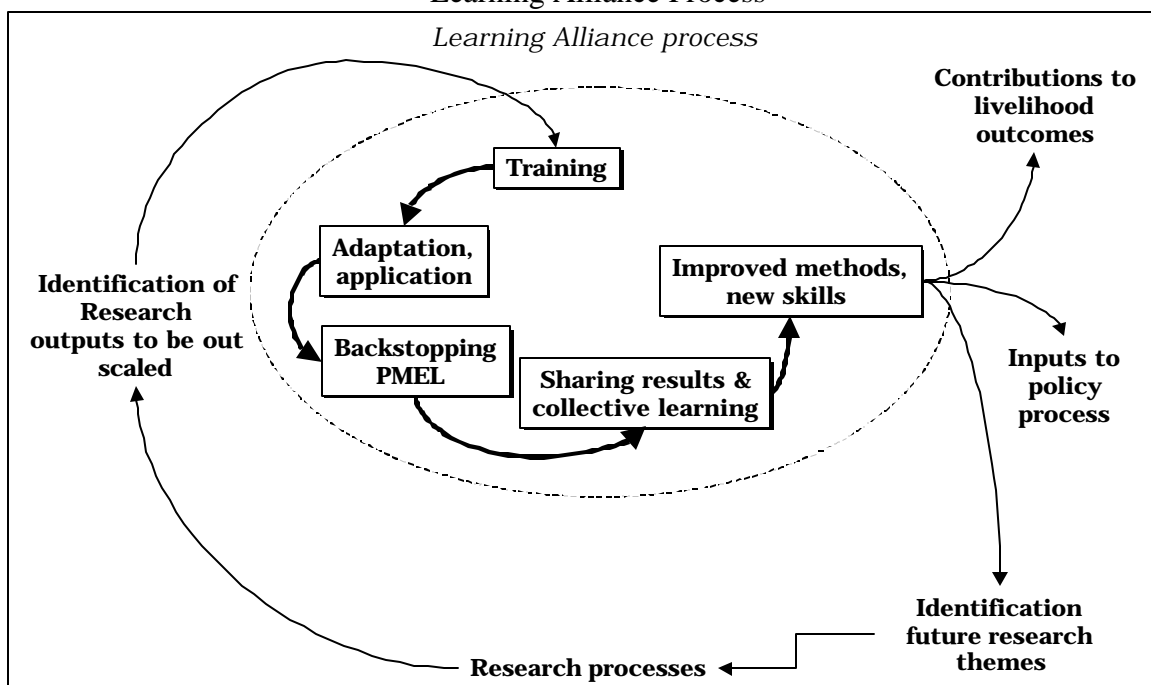
works between them, capture adaptations and improvements made to methods and tools as they are out scaled and begin to bridge the gap between research agendas and development needs. The following section provides an overview of the idea of Learning Alliances.

Learning Alliances as a vehicle for outscaling

In the context of this article, a Learning Alliance can be understood as *a process undertaken jointly by research and development agencies through which good practices from both research and development are shared, adapted, used and innovated upon to strengthen local capacities, improve the practices, generate and document development outcomes and identify future research needs and potential areas for collaboration.*

The Learning Alliance process begins with the identification of research outputs or development outcomes susceptible to out scaling by partners, is followed by one or many adaptation and learning cycles and is completed with the detection of new research demands which feed back into the research process and contribute to the generation of improved livelihood or policy outcomes. The Learning Alliance process is shown graphically below.

Graphic 1
Learning Alliance Process



For a Learning Alliance to be successful, several key issues need to be dealt with.

Clear objectives

Clear objectives based on the needs, capacities and interests of the participating organizations and individuals must be defined. What does each organization bring to the alliance? What complementarities or gaps exist? What does each organization hope to achieve through this collaboration? Answers to these questions and an overarching cooperative agreement are helpful first steps. In the real world, however, clarity on these issues is often only achieved through practice.

Shared responsibilities and costs

A Learning Alliance seeks to benefit both parties; therefore responsibilities and costs should be shared. This is imperative at the beginning of such relationships where funds for out scaling (from the research side) or training (from the development side) are often tied to project budgets that are difficult to modify in the short term. In the future, joint proposals for funding may present a good vehicle for supporting these activities.

Outputs as inputs

In the myriad contexts in which rural development occurs, there are no set answers. As such Learning Alliances view research outputs as inputs to processes of rural innovation that are place and time specific. Methods and tools will change as users adapt them to their needs and realities. Understanding why adaptations occur, if they are positive or negative in terms of livelihood outcomes and documenting and sharing lessons learned is the goal.

Differentiated learning mechanisms

Learning Alliances have diverse groups of participants ranging from rural women to extensionists to NGO managers to international scientists. Identification of each group's questions and its willingness to participate in diverse aspects of learning processes is key. Flexible but connected methods – ranging from participatory monitoring and evaluation to tried and true impact assessment – are also needed. A critical research issue is how different learning processes interface with one another and how that affects development outcomes.

Long-term relationships

Rural development is a process that stretches over many years. To effect meaningful change and to understand why that change occurred requires long-term, stable relationships capable of evolving to meet new challenges. These relationships should orient researchers' agendas towards key issues that contribute to change and, on the other hand, inform development practitioners of new or improved methods or tools that improve their practice. The transaction costs involved in establishing and maintaining Learning Alliances and their long-term nature indicate that quality should take precedent over quantity.

Based on these key issues, how should a research organization select adequate partners for Learning Alliances? A relatively simple way of going about this is to use a scoring tool such as a matrix based on key criteria identified by the research organization. An example of such a tool adapted from Franzel et. al. (2001) and applied to rural agroenterprise partners is shown below.

Table 2

Matrix for assessing the potential contribution of partner organizations in Learning Alliances (partners can be scored high, medium or low on each criteria)

Selection criteria	Partner organization		
	1	2	3
Reach (areas and No. of farm families served)	H	H	L
Interest in rural agroenterprise development	H	M	H
Use of participatory approaches	M	M	M
Availability of staff, resources, good management	H	H	M
Openness to change and new practice	M	H	H
Commitment to monitoring, evaluation and learning	H	M	M
Accessibility (distance)	H	L	M
Shared objectives	H	M	M
Time and resources that CIAT spends on them	L	L	H
Potential value per unit effort	High, Agreement on methods needed	Medium, Limited experience in agroenterprise development	Low, Small organization

Once Learning Alliances are operational, what use are they in terms of scaling out? Potential uses for Learning Alliances can be divided among direct results, contributions to development outcomes and higher-level results. Direct results are those from the learning process itself and include improved methods, tools and approaches adapted to varying conditions as well as increased knowledge about processes of institutional learning and change. Learning Alliances in the area of rural agroenterprise development can also contribute to improved livelihood outcomes and should be assessed in terms of increased competitiveness of rural economies and value chains, employment generation and, finally, reductions in rural poverty. Finally, higher-level results, which combine direct results with livelihood outcomes, can contribute more focused research agendas and provide inputs for improved rural development policies.

Learning Alliances and Learning Selection

How do Learning Alliances relate to processes of innovation and change described by others? Are they complementary or contradictory? This section will contrast Learning Alliances to one model of technological innovation to see how they compare.

Douthwaite et al. (2002) present a conceptual model for explaining innovation in agricultural engineering called Learning Selection (LS). This approach posits four steps or stages through which a technology evolves on its way to being widely adoptable. These are: (a) bright idea; (b) best-bet; (c) plausible promise, and; (d) wide adoptability. Throughout this process the research and development team interacts with users in different fashions, often informally, to move a technology from development to expansion. In this process, much of the innovation needed to ready a technology for rapid expansion comes not from scientists and engineers but from users themselves. During the innovation process, researchers assume a role of selection where by changes that increase the robustness of the technology are “selected” and promoted while others are discarded. A widely adopted technology, following this model, contains some of the researchers’ original ideas but is composed mostly of user innovations that have been identified and selected throughout the process. This model of innovation is much more dynamic and realistic than the traditional Transfer of Technology model when applied to hard technologies. How does the LA approach and its focus on knowledge-based or soft technologies fare when compared to the LS conceptual model?

Certain similarities exist between both models as they attempt to promote processes of adaptation and improvement between researchers and users. Key similarities include the need for a clearly defined output (or technology) to share with potential users, the importance of selecting motivated partners who face a real need for the technology in question and a strenuous learning system that allows researchers to follow change in the technology and support positive innovation.

The LA approach complements the LS model in a variety of ways. First, there is an explicit focus not only on the robustness of the technology itself but on understanding the institutional learning and change process between researchers and development partners which leads to improved soft technologies. Second, results in areas indirectly related to the technology itself – development outcomes and higher-level outcomes such as information for policy formulation or improved research agendas – are included in the scope of analysis. Finally, the LA approach advances the LS model in that it examines soft as well as hard technologies thus providing inputs to assess the effectiveness of the LS model in the case of soft technologies.

Learning Alliances in Practice: Two Cases

The Rural Agroenterprise Development Project of CIAT has developed a Territorial Approach to Rural Enterprise Development comprised of four interrelated components: (a) the formation of working groups on rural enterprise development within a territory; (b) the identification of market opportunities; (c) the analysis of product chains and the design of strategies to improve the competitiveness of these chains, and; (d) the supply of sustainable

rural business development services (Lundy et al. 2002). The Territorial Approach is the sum of these components and may be considered the technology being out scaled using the LA approach. This section will describe that process briefly as it applies in Nicaragua and East Africa.

CARE International in Nicaragua

In collaboration with CARE Nicaragua, the Territorial Approach to Rural Enterprise Development is being applied in ten municipalities in the Departments of Estelí and Matagalpa. A working group on rural enterprise development has been formed in each department with the participation of a varying mix of local NGOs, farmer or community organizations and for profit technical assistance firms. These working groups have carried out a rapid diagnosis detailing the enterprise potential of their areas, existing enterprises and support services and identified market opportunities. During 2003 they have prioritized market opportunities and designed strategies to increase their competitiveness in the selected product chains. The LA as originally negotiated will finish in November 2003 with the design of these competitiveness strategies for a total of ten product chains.

Formal time for learning and reflection time are built into the work plan after the first six months and again at the end while informal learning and documentation occur throughout the process. Of interest here is the variety of learning agendas ranging from those of community organizations to those of the international research center facilitating the work. An effort is being made to link these agendas in a coherent fashion so as draw more complete conclusions about the process. To better understand the results in Nicaragua, Table 3 provides a comparison of the key issues for effective processes of collaborative learning identified previously and actual field results in Nicaragua.

Based on work thus far, direct results achieved include improved methods for working group formation and market identification, augmented skills among participants and the generation of locally adapted versions of CIAT tools (Vilchez 2003). Early indications show that higher-level results may include changes in departmental development strategies as well as links to other rural economic development activities funded by common donors in other parts of Nicaragua

Table 3
Effective Learning Alliances: Theory versus Practice
The Case of CARE International in Nicaragua

Key Issue	Theory	Field Results
Clear objectives	Objectives based on the needs, capacities and interests of the participating organizations and individuals.	<ul style="list-style-type: none"> - Objectives based on needs of CARE Nicaragua and partner organizations as identified by managers. - Clear objectives between CIAT and CARE at the managerial level. Less clarity at the technical level.
Shared responsibilities and costs	Mutually beneficial outcomes and cost sharing between research and development organizations.	<ul style="list-style-type: none"> - Initial proposal with clear roles and responsibilities not implemented in practice. - Costs shared between research and development organizations.
Outputs as inputs	Outputs as inputs for processes of rural innovation. No set answers.	<ul style="list-style-type: none"> - Tendency to accept CIAT methods as is, limited interest in adaptation and innovation.
Differentiated learning mechanisms	Diverse needs for learning lead to diverse tools and methods for learning.	<ul style="list-style-type: none"> - Learning not seen as overly important to participants. Only occurred explicitly in CIAT facilitated events.
Long-term relationships	Stable relationships capable of evolving and continuing beyond the immediate goals of collaboration.	<ul style="list-style-type: none"> - On-going relationship established and cemented with an agreement of collaboration for the next five years.

Source: Lundy 2003, Vilchez 2003.

CRS Eastern Africa Office

A second example of a LA in practice is the collaboration between CIAT, Foodnet⁷ and Catholic Relief Services, CRS, in East Africa. Based on the same methodological framework – the territorial approach to rural enterprise development – a LA was established between CIAT and CRS initially for six countries of East and Southern Africa (Ethiopia, Madagascar, Kenya, Tanzania, Uganda and Sudan) and then extended to a further three (Rwanda, Burundi and Malawi). In this case the LA process occurs at a regional scale with CRS country program officers and partner institutions being the direct participants. Within each country, the CRS office selected a pilot region - or territory - where the methodological framework will be implemented and trained local partners in its use. This LA was scheduled as a 16-month process. It initiated in September 2002 and is due to be completed in December 2003 with the design of strategies for improved competitiveness for selected product chains.

Table 4 provides a comparison of the key issues for effective processes of collaborative learning identified previously and actual field results in Eastern Africa.

⁷ Foodnet is a regional network of the Association of Agricultural Research Organizations for East and Central Africa (ASARECA) focusing on market, post-production and enterprise development research.

Table 4
Effective Learning Alliances: Theory versus Practice
The Case of CRS in Eastern Africa

Key Issue	Theory	Field Results
Clear objectives	Objectives based on the needs, capacities and interests of the participating organizations and individuals.	<ul style="list-style-type: none"> - CRS moves from a focus on relief efforts to one of market facilitation for improved livelihoods. - CIAT and FOODNET identify the need for a new way of disseminating methods. - Shared document developed with clear objectives and responsibilities.
Shared responsibilities and costs	Mutually beneficial outcomes and cost sharing between research and development organizations.	<ul style="list-style-type: none"> - Clear roles and responsibilities defined. - Operational costs covered by CRS while CIAT and FOODNET covered researcher's time.
Outputs as inputs	Outputs as inputs for processes of rural innovation. No set answers.	<ul style="list-style-type: none"> - Learning occurs principally in the process of field implementation and not in training workshops. - Requires additional skills and resources to facilitate as this process of adaptation is not natural in either research or development organizations.
Differentiated learning mechanisms	Diverse needs for learning lead to diverse tools and methods for learning.	<ul style="list-style-type: none"> - Important to develop the skills of the LA facilitators to identify diverse skills and learning needs. - Not an existing set of skills in either research or development organizations.
Long-term relationships	Stable relationships capable of evolving and continuing beyond the immediate goals of collaboration.	<ul style="list-style-type: none"> - New kind of relationship for both research and development organizations and not one that is possible to replicate with a large number of partners at once. - Strong commitment from both sides to continue working together through joint proposals in the future.

Source: Rural Agroenterprise Development Project 2003, Dabat and Ferris 2003.

Results achieved up to now include changes made to the territorial approach to adapt it to African conditions (the technology was developed in Latin America), an increased use of participatory tools and techniques for market identification as well as new skills learned by CRS staff in East Africa. Possible higher-level results include the reformulation of CRS enterprise development strategy for the region and a proposal to replicate the process in additional countries in Eastern Africa, Southern Africa and Latin America and the Caribbean.

What lessons can be drawn from these two experiences? First, a strong demand exists for a LA approach. Both CARE and CRS have repeatedly expressed their interest in a long-term, stable relationship through which research results could be out scaled and development outcomes improved. The philosophy of collaboration and learning appear to have struck a chord with these two development agencies. Second, a cost-sharing approach is feasible. In both Latin America and East Africa, costs for the LA are shared among the development agencies and CIAT. Third, the territorial approach to rural enterprise development is seen as a good way to improve development outcomes in the field or rural enterprise development.

Finally, the LA approach appears to be an effective vehicle for outscaling with limited resources. Prior to implementing the LA approach, CIAT was able to reach two municipalities directly in Central America and three sites in East Africa. As a result of this strategy, CIAT research findings are now being implemented and improved upon in six countries in East Africa and ten new municipalities in Nicaragua with no change in CIAT staffing. Additional possibilities for out scaling this process have also been identified. These can be grouped into “geographic spread” or “organizational spread” categories. In the geographic category, repetition of the LA approach is being discussed with additional partners in Africa and Latin America and would open the possibility of inter-organizational sharing of results. In the organizational category, potential avenues of out scaling include collaboration with CRS Latin America in eight countries and with CARE in four countries in Central America. A key challenge facing the LA approach at this juncture is how best to mix funding sources – between development and research – to take advantage of these opportunities.

Question for further research

Experience to date suggests that the LA approach is an effective way for out scaling results and may serve as an appropriate vehicle for carrying out more systematic research on the process of out scaling itself. As the approach evolves, however, additional research needs to be conducted on the following topics:

1. When is it most appropriate to engage development partners during the research process? Some authors posit that stakeholders enter once researchers have defined their “best bet” (Douthwaite et al 2002) while others cite the need for much earlier involvement of users in the process (Denning 2001). What difference does earlier or later involvement in the research process make in terms of later scaling out of results?
2. The use of more nuanced model of out scaling where issues such as adaptation, innovation and context based best practice in a given time and space force us to look beyond simple, linear explanations of this process. How do institutional models and learning process play a role in out scaling? Can they be promoted as a way to speed up out scaling? Should they be treated as a research issue in their own right? Should CIAT and the CG pay more attention to this area when designing and assessing processes of out scaling?
3. The use of a LA approach requires a willingness to negotiate research agendas between scientists and development practitioners. Is it feasible to expect research centers to shift

from a tradition of researcher led science to one of demand led science where the research agenda is structured on concrete demands from development partners? What impact would such a shift have on scientific quality, applicability and final contribution to livelihood outcomes? How would this shift affect donor willingness to support research activities?

4. Shifting from a paradigm of training to one where interaction with partners is characterized by joint learning requires specific skills such as an ability to negotiate institutional agendas, a capacity to conduct research on process not just product outputs and the ability to relate discrete research findings to a larger context of development outcomes. Do research centers have the necessary skills base to effectively carry out Learning Alliances on a large scale? What skills would be needed to achieve this? Are donors willing to support additional staff with the skills necessary to make a LA approach work?

Conclusions

A more coordinated approach between research and development agencies offers the potential for positive synergies and improved outcomes to support the livelihoods of the rural poor. To achieve this in practice, however, negotiations on organizational and personal goals and structures are necessary. A clear mutual understanding needs to be developed to underpin collaborative efforts in the mid to long-term. The structuring of this relationship and identification of key factors that facilitate it is, in itself, a research issue. The question facing research is one of remaining relevant not just scientifically but as effective partners helping to resolve global issues such as poverty in a creative and sustainable fashion. This goal is too big for any one institution or even group of institutions. To achieve meaningful change, researchers and development practitioners need to join forces in effective alliances where skills and funds complement one another rather than reinventing the wheel. The Learning Alliance approach is an attempt to provide a framework for such collaboration.

References

- Biggs, S. 2003. Uptake Pathways and Scaling-up of Agricultural Technologies to Enhance Livelihood of Nepalese Farmers, 23-24 September 2003, Hotel Himalaya, Kupundole, Lalitpur
- Dabat, Marie-Hélène., Ferris, S. 2003. Mid-Term Evaluation Report: CRS Madagascar Agro-Enterprise Marketing Project. FOODNET – CIRAD – CIAT. November.
- Denning, G., 2001. Realising the potential of agroforestry: integrating research and development to achieve greater impact. *Development in Practice* 11 (4): 407-416.
- Douthwaite, B., Keatinge, J.D.H., Park, J.R. 2002. Learning selection: an evolutionary model for understanding, implementing and evaluating participatory technology development. *Agricultural Systems* 72(2002): 109-131.

Franzel, S., Cooper, P., Denning, G., 2001. Scaling up the benefits of agroforestry research: lessons learned and research challenges. *Development in Practice* 11 (4): 524-534.

Gonsalves, J.F., 2001. Going to scale: What we have garnered from recent workshops. *LEISA Magazine* 17(3): 6-10. Available at: <http://www.ileia.org>

Lundy, M., Ostertag, C.F., Best, R. 2002. Value Adding, Rural Agroenterprise and Poverty Reduction: A territorial approach to Rural Business Development. Paper presented at the 1st Henry A. Wallace Inter.-American Scientific Conference, "Globalization of Agricultural Research", CATIE, Turrialba, Costa Rica, 25-27 February. Available at: http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/value_adding.pdf

Lundy, M., et. al. 2003. El desarrollo empresarial rural entre CARE Nicaragua y el CIAT: una alianza de aprendizaje. Informe de Avance. June.

Menter, H., Kaaria, S.; Johnson, N.; Ashby, J. 2004. Scaling up. *In*: Pachico, D. (ed.). *Scaling up and out: Achieving widespread impact through agricultural research*. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), Cali, Colombia. (In Press)

Rural Agroenterprise Development Project. 2003. Annual Report 2003. International Center for Tropical Agriculture (CIAT), Cali, Colombia. Available at: <http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/ingles/index.htm>

Roper, L., 2002. Achieving successful academic-practitioner research collaborations. *Development in Practice* 12 (3&4): 338-345.

Solomon, M.J., Chowdhury, A.M., 2002. Knowledge to action: evaluation for learning in a multi-organisational global partnership. *Development in Practice* 12 (3&4): 346-354.

Vilchez, Yanni. 2003. Seguimiento y Sistematización de la Experiencia Piloto: Alianza de Aprendizaje CIAT - CARE Renacer. Informe de Avances. November.

LECCIONES APRENDIDAS DE LA ALIANZA DE APRENDIZAJE PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL RURAL EN ESTELI, NICARAGUA.

Yanni Vilchez⁸

INTRODUCCION

Durante el 2003 se sistematizó y analizó la Alianza de Aprendizaje suscrita entre el proyecto RENACER de Cooperative for Assistance and Relief Everywhere (CARE) en Nicaragua y el Proyecto de Desarrollo Agroempresarial Rural del Centro Internacional para la Agricultura Tropical (CIAT) con el propósito de identificar algunas reglas generales y lecciones aprendidas dentro del proceso de aplicación de la metodología de desarrollo empresarial rural (OT-DER) para incorporar mejoras surgidas de la experiencia local en dicha metodología.

Para alcanzar este objetivo se plantearon preguntas de investigación que captaran los cambios, el porque de esos cambios y el efecto e impacto de los cambios, tanto en la metodología OT-DER como en el proceso de capacitación – aplicación.

La sistematización aplicó el enfoque de seguimiento de procesos propuesto por GTZ (1996) en conjunto con investigación – acción participativa (Kemmis y McTaggart, 1988; Pérez, 1990; McTaggart, 1991; White, 1991; Huizer, 1997; Wadsworth, 1998). La combinación del enfoque SPro con la investigación-acción provee un marco operativo adecuado para la sistematización y seguimiento de procesos de aprendizaje, porque permiten adecuar el camino sin perder de vista el objetivo.

Según GTZ (1996) el SPro inicia con la observación sistemática y participativa del proceso la cual ayuda a identificar campos, momentos y niveles del proceso para luego centrar la mirada en estos.

Por su lado la investigación – acción participativa tiene como finalidad conocer para actuar, actuar para reflexionar, y reflexionar para conocer (Rubio y Varas, 1997). La finalidad cíclica, convierte a la investigación – acción en el tipo de investigación adecuada para el seguimiento de cosas que no son estáticas en el tiempo, sino que muy por el contrario se adecuan y readecuan constantemente (como es el caso de los procesos de aprendizaje) porque permite ajustar los métodos y herramientas a las exigencias de la investigación.

En el presente documento se analizan las lecciones aprendidas en el nivel interno de la alianza de aprendizaje entre CIAT y CARE-RENACER es decir las lecciones metodológicas y técnicas aprendidas de la metodología OT-DER y las lecciones metodológicas y técnicas aprendidas del proceso de capacitación – aplicación de dicha metodología.

⁸ Candidato a *Magíster Scientiae*. Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE)

METODOLOGIA Y METODO DE LA INVESTIGACION

Contexto de la investigación - La Alianza de Aprendizaje CIAT Agroempresas - CARE Internacional en Nicaragua.

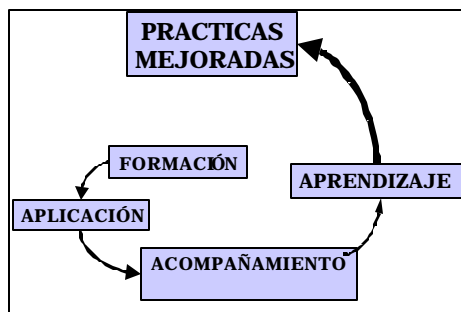
En Junio 2002, el proyecto de Desarrollo Agroempresarial Rural suscribió una Alianza de Aprendizaje con Cooperative for Assistance and Relief Everywhere (CARE) en Nicaragua, la cual consistía en aplicar las metodologías de Orientación Territorial para el Desarrollo Empresarial Rural (OT-DER).

El caso particular de la Alianza de aprendizaje CIAT - CARE RENACER en Estelí, Nicaragua tenía como objetivo “fortalecer el proyecto RENACER de CARE Nicaragua y sus socios locales; con el fin de que, entre ellos se visualizará claramente la relación entre demanda de mercado, la oferta biofísica y las posibilidades de los pequeños productores en sus territorios de trabajo, y generaran proyectos productivos para impulsar las cadenas más promisorias y lograsen de esta forma un mayor impacto en sus comunidades meta” (Lundy, Ostertag y Best, 2002).

Con este fin, se planteó una estrategia de intervención, en donde CIAT proveería capacitación sobre las metodologías OT-DER y acompañaría el proceso de aplicación como facilitador, esta estrategia le permitiría observar, sistematizar y analizar el proceso de aplicación para obtener reglas generales y lecciones válidas que mejoraran el desempeño, efecto e impacto de las metodologías (Ver gráfico 1)

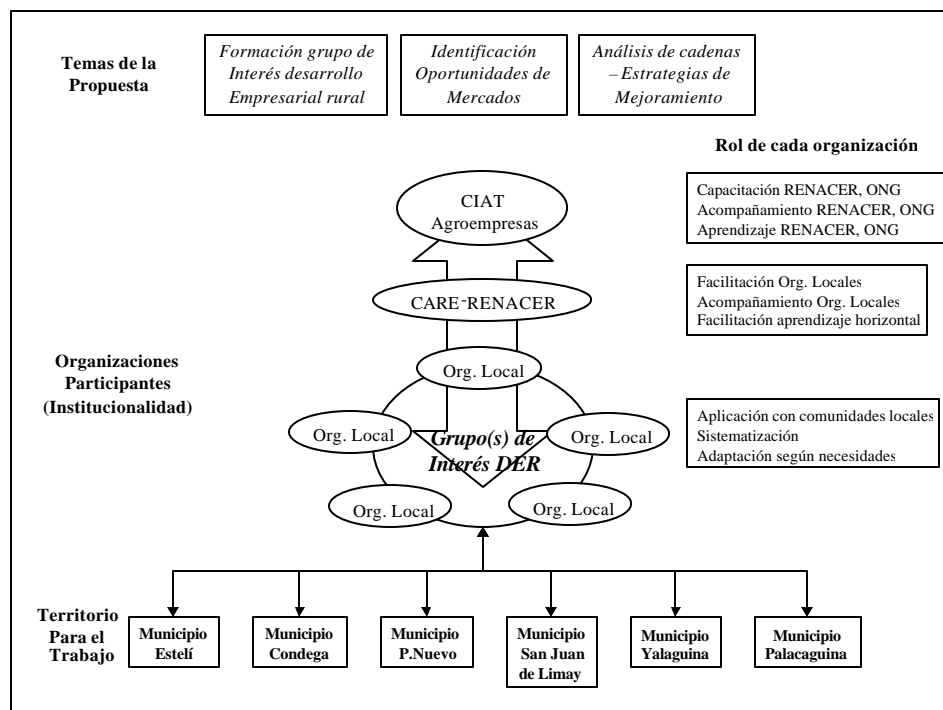
Además de CIAT la alianza contemplaba tres eslabones más a) el equipo técnico de RENACER el cual facilitaría y acompañaría la implementación de las metodologías en campo y facilitaría el proceso de aprendizaje horizontal entre las organizaciones locales participantes b) las organizaciones locales participantes las cuales serian las ejecutoras directas en las zonas de trabajo y serian las responsables de las adaptaciones de las metodologías a sus realidades específicas y además sistematizarían a experiencia al final del proceso de aplicación y c) el grupos de productores que participarían en la implementación, la adaptación a las condiciones locales y el uso de los resultados de las metodologías de trabajo. (Ver gráfico 2)

Gráfico 1: Esquema de colaboración propuesto por CIAT Agroempresas para la Alianza de Aprendizaje CIAT – CARE RENACER en Estelí, Nicaragua



Fuente: CIAT, 2002.

Gráfico 2: Esquema de la Alianza de Aprendizaje CIAT – CARE RENACER en Estelí, Nicaragua.



Fuente: CIAT, 2002.

Según CIAT (2002) el esquema de colaboración propuesto para la alianza, permitiría que al final del proceso el equipo técnico de CARE-RENACER y dos personas de cada organización local participante, estuvieran capacitados en el uso de las metodologías OT-DER. Por otro lado como la metodología de capacitación en la Alianza de aprendizaje estaba basada en el enfoque de aprender-haciendo, también se esperaban resultados concretos de la aplicación entre ellos:

- La conformación de uno o dos grupos de trabajo (en el tema de desarrollo empresarial rural) funcionando, con la participación de organizaciones locales del Departamento de Estelí como integrantes fundadores.
- Un estudio de identificación de oportunidades de mercados para el Departamento de Estelí, con énfasis en los Municipios de influencia de CARE-RENACER y elaborado con pequeños productores locales y organizaciones locales participantes.
- Cinco análisis de cadenas con sus respectivas estrategias de mejoramiento, diseñado por parte de los participantes y actores de las cadenas seleccionadas.

Contexto de la investigación - Las metodologías OT-DER

La Alianza de aprendizaje, aplicó la metodología de orientación territorial para el desarrollo empresarial rural (OT-DER). OT-DER es una respuesta metodológica desarrollada por el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) a la problemática actual de la agricultura y la producción primaria, entre ellos la caída de precios de

productos netamente agrícolas y el incremento en los niveles de pobreza de la población rural.

El primer componente de OT-DER corresponde a la metodología de formación de grupo de interés (GI) que propone cinco actividades principales a) identificar actores en las cadenas productivas, grupos de interés y entidades de desarrollo b) convocar y reunir a los actores y grupos de interés para explicar la metodología, c) preparar un perfil biofísico y socioeconómico de la región, a manera de una Línea Base, d) ejecutar un taller para construir una visión o un consenso sobre el tema de DER y e) constituir un Comité Pro-DER. (Ostertag, 1999; CIAT, 2002; Lundy 2002)

El segundo componente de OT-DER es la metodología de Identificación y evaluación de oportunidades de mercado para los pequeños productores rurales de la región (IDOP). Operativamente la metodología IDOP es la aplicación de un estudio rápido de mercados a través de una herramienta ampliamente difundida (encuesta, entrevista, dialogo, etc.), que recolecta información de productos que después serán caracterizados y analizados con base a los criterios agronómico, económico y comercial. Las opciones no viables (con base en los criterios anteriores) serán descartadas para que al final el territorio cuente con un abanico de opciones de mercados que se puedan producir en la zona, tengan demanda y sean rentables para los PPR (Ostertag, 1999; CIAT, 2002; Lundy 2002)

El tercer componente OT-DER, es la metodología de proyectos productivos integrados (PPI) y abarca dos fases. Primero el diseño participativo y ejecución de proyectos productivos con enfoque de cadena y segundo el diagnóstico y fortalecimiento de un sistema local de apoyo al desarrollo empresarial rural.

- El diseño participativo y ejecución de proyectos productivos con enfoque de cadena propone a) caracterizar la cadena identificando actores y sus funciones, tecnologías y costos de producción, transformación, formación de precio a lo largo de la cadena, canales de distribución y cuantificación de oferta y demanda. b) evaluar las organizaciones económicas con respecto a organización, participación, dirección, planeación, control, evolución y logros. c) caracterizar a los servicios locales de apoyo relacionados con la cadena, tanto formales como informales y d) realizar un historial de intervenciones institucionales para analizar las acciones de apoyo teniendo en cuenta logros, limitaciones y fracasos (Ostertag, 1999; CIAT, 2002; Lundy 2002)
- El fortalecimiento de un sistema local de apoyo al desarrollo empresarial rural propone el diagnóstico y fortalecimiento de un sistema local de apoyo al DER a través de a) la identificación de servicios locales requeridos por los proyectos productivos integrados (PPI), debido a que los planes de acción para los PPI van a demandar servicios de apoyo, b) identificar y caracterizar los servicios existentes, c) detectar vacíos en servicios de apoyo, d) diseñar prototipos para nuevos servicios de apoyo propuestos y e) proponer una estrategia para generar oferta y demanda para nuevos servicios de apoyo (Ostertag, 1999; CIAT, 2002; Lundy 2002)

Fases, Niveles, Espacios y Momentos de la Investigación

La sistematización y seguimiento de los principales procesos facilitados por la alianza de aprendizaje se realizó en dos procesos paralelos y complementarios.

Un primer proceso de sistematización de productos, llevado a cabo por el proyecto CARE-RENACER utilizando como herramientas memorias de los talleres, las cuales se describen en los resultados técnicos surgidos por la aplicación de los diferentes componentes de OT-DER (Vilchez, 2003)

El segundo proceso, implicó la sistematización de procesos y no solamente de productos (GTZ, 1996; Prins 1996; Prins, com. per. 2003) Esto se logró a través de la aplicación de un estudio, cuyo carácter fue investigación acción participativa (Kemmis y McTaggart, 1988; Pérez, 1990; McTaggart, 1991; White, 1991; Huizer, 1997; Wadsworth, 1998), lo que implicó una reflexión y análisis entre eventos para tener insumos suficientes al realizar la adecuación o readecuación de las actividades o lineamientos estratégicos. Este segundo proceso de sistematización se llevo a cabo en dos fases consecutivas:

- La primera fue una fase exploratoria que consistió básicamente en una visita corta a la zona de trabajo (tres semanas) para tener una imagen mas clara del contexto de la investigación, y tres semanas adicionales para seleccionar, rediseñar y ajustar los métodos y herramientas que serian utilizadas en la segunda fase con base a lo observado.
- La segunda fase consistió en aplicar los métodos y herramientas (seleccionados en la primera fase) en la realidad de la Alianza de aprendizaje para responder a las preguntas de investigación y cumplir los objetivos de la misma.

Durante la segunda fase se aplicaron los métodos y las herramientas en tres (3) espacios, estos fueron a) los talleres de capacitación de OT-DER, b) las comunidades que se visitaron para dar seguimiento a la difusión de la metodología y c) las organizaciones locales participantes que se visitaron (para captar sus puntos de vistas y perspectivas del proceso de aplicación).

Por otro lado, los métodos y herramientas se aplicaron tres (3) niveles de que fueron a) las acciones aisladas de los participantes, b) las relaciones de cooperación y complementariedad entre los participantes dentro del entorno de la alianza y c) las relaciones de cooperación fuera del entorno de la alianza.

Asimismo se eligieron diferentes momentos para aplicar las herramientas los cuales fueron a) las sesiones prácticos en los talleres de capacitación, b) los momentos de reflexión de la alianza de aprendizaje y de CARE-RENACER y c) las reuniones informales entre los diferentes eslabones fuera del proceso de capacitación. Estos momentos fueron seleccionados porque preveían un “marco de comunicación” (GTZ, 1996) en donde los diferentes actores externalizaban sus ideas, intereses y puntos de vistas acerca del proceso y de las metodologías.

Recopilación de la información secundaria - Revisión de Literatura

El proceso de sistematización de procesos, utilizó tres métodos básicos para captar la información necesaria. El primero de ellos fue la revisión de literatura, que consistió en la revisión de documentos internos del proyecto CARE-RENACER y de la Alianza de aprendizaje, incluyendo los documentos generados durante el proceso de sistematización de productos y la revisión de material científico y técnico relacionado con el tema de la investigación.

Recopilación de la información primaria - Observación sistemática participativa.

El segundo método utilizado para la recolección de información primaria fue la observación sistemática participativa que según GTZ (1996) es - junto con la reflexión - el punto de partida para el seguimiento de procesos. La aplicación del método fue facilitada por el hecho de que el proceso de aprendizaje se realizó en una serie de eventos secuenciales (10 talleres) y esto hizo posible un seguimiento de las actividades de capacitación y sus efectos antes, durante y después de los eventos.

La herramienta para aplicar la observación participativa consistió en una lista de puntos y campos a observar, elaborada *a priori* por el investigador (ver anexo 1). Esta lista de puntos de observación e indicadores de cantidad y calidad, de los productos y procesos sirvió para orientar la mirada a puntos, señales y tendencias específicas que se querían recolectar.

Dichos puntos de observación e indicadores elaborados *a priori* no eran excluyentes y se formularon de tal manera que se pudieron complementar con los datos observados fuera de ellos, usando la metáfora del vaso medio lleno y medio vacío, la lista de puntos de observación e indicadores estaba media llena porque permitió la observación sistemática mas orientada, pero estaba media vacía porque se pudo complementar con otros campos de visión.

Recopilación de la información primaria - Diálogo semiestructurado.

Al momento de iniciar el proceso de sistematización de procesos, el proceso de capacitación, acompañamiento y aprendizaje por parte de la Alianza ya contaba con varios meses de haber iniciado pero no había concluido. Esto implicó que se tuviera que reconstruir la etapa del proceso que ya había pasado, para poder comprender mejor el avance y desarrollo del proceso y luego sistematizar y analizar la etapa final de capacitación y acompañamiento de la alianza de aprendizaje con mayor precisión. También implicó que el investigador se insertara en las actividades ya planificadas por la alianza, tomándolas como eje central en la planificación de sus actividades de investigación.

Para poder reconstruir las etapas ya concluidas de la Alianza de Aprendizaje y a la vez poder analizar las etapas que aun estaban pendientes se utilizó el tercer método de recolección de información primaria el cual fue la investigación no experimental longitudinal que “se basa en variables que ya ocurrieron o se dieron en la realidad sin la

intervención directa del investigador” (Hernández, 1996) y además “los diseños longitudinales realizan observaciones en dos o más momentos o puntos en el tiempo” (Hernández, 1996).

El tercer método se operativizó con la herramienta del diálogo semiestructurado con los actores (Geilfus, 1997), que ayudó a analizar la Alianza de Aprendizaje en escala temporal desde la perspectiva de los actores (particular) y del conjunto (general).

El diálogo semiestructurado fue aplicado con diferentes actores, por lo que se adecuó a cada uno de ellos antes de aplicarlo. Los actores seleccionados fueron la gerencia CARE-RENACER, los especialistas y extensionistas de CARE-RENACER, la gerencia de organizaciones locales participantes, los técnicos de organizaciones locales participantes, los PPR participantes en proceso de aprendizaje y los facilitadores del CIAT. Estos actores se agruparon en algunas ocasiones para obtener una visión conjunta por subconjuntos, quedando juntos PPR, extensionistas y especialistas, y gerentes. La razón para organizarlos de esta manera fue que durante los talleres, los grupos de trabajo se dividían en PPR y técnicos y extensionistas. Los gerentes rara vez estuvieron presentes en los talleres debido a sus múltiples ocupaciones por lo que se incluyeron en un subgrupo.

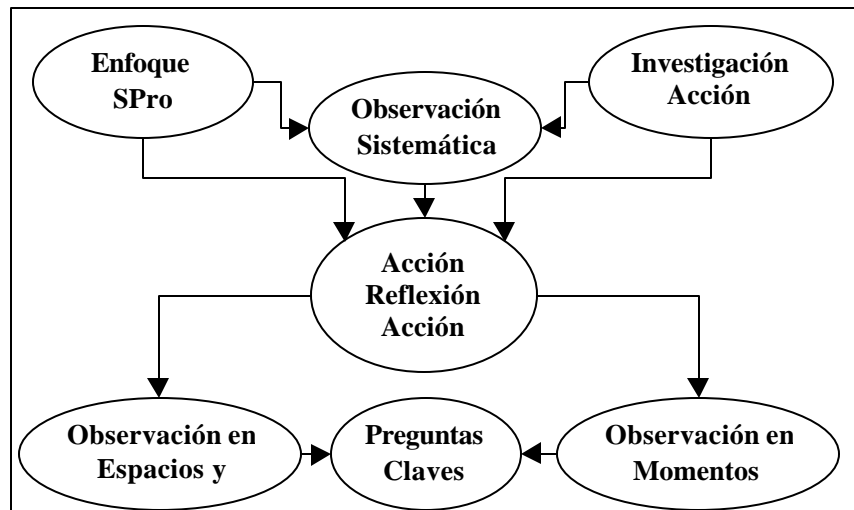
Triangulación y Análisis de los datos

La triangulación y análisis de los datos se realizaron de manera participativa, es decir se utilizó a los propios participantes en la Alianza de aprendizaje para validar los datos desde los diferentes puntos de vista y perspectiva de los actores.

Para lo anterior se utilizó espacio en los talleres finales de capacitación y reuniones con los participantes en el proceso de capacitación. Con respecto a los espacios en los talleres de capacitación lo que se hacía era retroalimentar al grupo con los análisis que habían hecho los distintos eslabones (incluyendo al investigador) de un tema en particular (puntos de observación) y se generaba una discusión que finalizaba en la mayoría de los casos en una visión consensuada de la realidad. Por otro lado las reuniones con los participantes consistían básicamente en guiar los diálogos de tal manera que pudieran externalizar sus puntos de vista tanto del proceso como de los puntos de vista de otros actores.

Finalmente la conjunción de los diferentes métodos y el análisis de la información resultante de ellos se utilizó para responder las preguntas de investigación y cumplir los objetivos (Ver gráfico 3)

Gráfico 3: Diagrama de la metodología de la investigación “Seguimiento y sistematización del proceso de aplicación de una metodología de orientación territorial para el desarrollo empresarial rural en Estelí, Nicaragua”



Fuente: Elaboración propia, 2003

RESULTADOS

Lecciones Aprendidas

Las lecciones aprendidas a lo interno de la Alianza las podemos dividir en a) lecciones metodológicas y técnicas referente a OT-DER y b) lecciones metodológicas y técnicas referente al proceso de enseñanza - aprendizaje.

- Lecciones referente a OT-DER

En primer lugar, tenemos que la metodología es adaptable a condiciones locales, ya que esta elaborada en forma de principios. El trabajo participativo y la utilización de herramientas difundidas y conocidas facilitan su replicabilidad, en comunidades que sientan la necesidad de explorar el tema de desarrollo empresarial rural o en territorios de influencia de organizaciones con este interés.

Por otro lado, la interconexión de los tres módulos (GI, IDOP y PPI) provee un proceso completo, que parte desde la formación del grupo de trabajo hasta la implementación de un proyecto productivo. Además provee a las comunidades la oportunidad de participar directa o indirectamente (a través de representantes o líderes comunales) en la formulación de estrategias de intervención que les afectan.

Como deficiencia, tenemos que la metodología tiene serios vacíos con respecto a la elección de los participantes en el grupo de trabajo, no propone procedimientos para convocar y seleccionar a los participantes, por otro lado no propone condiciones o prerequisites mínimos con los que debe contar el perfil de dichos participantes, esto

genero una selección inadecuada de algunos participantes con respecto a los objetivos que pretendía alcanzar la alianza.

También presenta zonas grises o no bien definidas acerca del enfoque metodológico, por un lado al aplicar los módulos GI e IDOP se puede observar el enfoque territorial predominante, pero al aplicar el módulo de PPI, el enfoque es de cadena. Aunque es cierto que las cadenas productivas y de valor tienen su base en un territorio (Lundy, 2002) muchas de ellas van más allá de un territorio o un área geográfica (Stoian, *Com. Per.* 2003; Donovan, *Com. Per.* 2003)

Además, la metodología utiliza dos términos considerados no adecuados. Grupo de interés no es un término adecuado ya que en realidad es un grupo de trabajo con intereses claramente diferenciados, que se engranan para conseguir ese interés diferenciado con apoyo de los otros agentes. El segundo término es proyectos productivos integrados (PPI) estos no son realmente proyectos, el hecho de que se puedan planificar actividades en el corto, mediano y largo plazo no necesariamente los convierte en proyectos, más bien en este caso es un insumo valioso para la elaboración de perfiles de proyectos participativos que con trabajo adicional se pueden convertir en verdaderos proyectos productivos integrados.

Finalmente, los materiales utilizados como las guías de campo y las guías de las metodologías son largas y complejas desde el punto de vista de los productores, lo que limitó el estudio autodidacta en las comunidades.

- Lecciones referentes al proceso de enseñanza - aprendizaje

En primer lugar tenemos que la falta de claridez

- en los alcances, objetivos y punto de llegada del proceso de capacitación y acompañamiento provocó incertidumbre innecesaria en los participantes del grupo de trabajo.
- en los roles y papeles tanto del grupo de trabajo como de los participantes (dentro del grupo de trabajo) en la concepción de la Alianza, generó que el objetivo de capacitar e incorporar a las comunidades en OT-DER no fuera alcanzado en el proceso de la Alianza y tuvo que efectuarse un proceso subsiguiente (la réplica).
- las ganancias explícitas provocaron desinterés de algunos participantes y por ello abandonaron el proceso de capacitación.

Se determinó que la difusión y el efecto a nivel comunal en el caso de la Alianza CIAT-CARE RENACER fue limitado, debido (en gran parte) a la estructura general de trabajo que se usó (talleres secuenciales). Los talleres secuenciales no resultaron ser una estructura adecuada para difundir los avances, los resultados y la metodología en sí, en las comunidades, porque se centraron únicamente en los talleres como tal y descuidaron el seguimiento y acompañamiento necesario para la implementación de la metodología en las comunidades.

El hecho de que la difusión y el efecto de la alianza fueran limitados, fue la causa directa de que las comunidades (de la zona de influencia de CARE-RENACER) desconocieran la existencia del grupo de trabajo y las actividades que desarrollaban. Esto a su vez origino que CARE-RENACER impulsara un proceso paralelo de capacitación a nivel comunal con el apoyo de las organizaciones locales participantes en la Alianza pero sin el acompañamiento de CIAT. Este proceso conocido como réplica tuvo como objetivo incorporar a las comunidades en un proceso paralelo de capacitación-aplicación-adequación en OT-DER para generar capital social capacitado en metodologías de desarrollo empresarial rural. La réplica mejoró la difusión de la alianza como tal, ya que el proceso fue facilitado por los productores y técnicos que estaban participando en la Alianza

En lo que concierne a los conceptos utilizados, fue notorio el esfuerzo de los facilitadores CIAT para adecuar los conceptos a lenguaje local y al tipo de lenguaje de los productores, pero no fue lo suficiente para evitar que productores abandonaran el proceso de capacitación, la adecuación de términos y conceptos anterior al inicio de las capacitaciones formales que no se realizó, hubiera evitado el desgaste de los instructores (facilitadores) sufrido por la actividad adicional de adecuación de términos durante los talleres y a la vez hubiera agilizado el proceso de capacitación (no se hubiera retrasado en explicaciones de términos)

En lo referente a la planificación y las lecciones técnicas del proceso un, hecho relevante es que la planificación inadecuada de la escala temporal dentro de los talleres origino adaptaciones y/o malas aplicaciones de la metodología. Se considera planificación inadecuada de la escala temporal dentro de los talleres porque a) en el diseño de la propuesta de la Alianza de aprendizaje se asumió la duración de las actividades como lo propone la metodología pero no se tomo en cuenta que la metodología lo sugiere para el análisis de una (1) cadena no de cinco (5) cadenas como fue el caso de Estelí y b) al facilitador le fue imposible encontrar una manera de hacer cumplir los plazos estipulados para cada una de las actividades dentro de los talleres.

El factor tiempo limitado fue la causa principal de las malas aplicaciones de la metodología, por ejemplo la construcción de la visión, misión y metas del grupo de interés que no se realizo en el momento adecuado (y propuesto por la metodología) por falta de tiempo durante el taller en el que se había planificado realizar esa actividad.

DISCUSION

El hecho de que las metodologías OT-DER sean altamente flexibles y adaptables a las condiciones locales por parte de los usuarios finales (los productores en este caso) provee una mayor posibilidad de que las metodologías sean replicadas, (Prins, 1996; GTZ, 1996; Johnson, Lilja y Ashby, 2001). Así mismo, con una estructura de capacitación más cercana a la comunidad y al usuario final se puede facilitar el empoderamiento de las bases en la metodología OT-DER a través del aprender-haciendo (Rosemberg, 1982; Douthwaite, Keahinge y Park, 2001) y a la vez disminuye la posibilidad de realizar cambios inapropiados a la OT-DER (Chambers y Jiggins, 1986)

Siempre en línea con lo anterior, se observó y analizó que la metodología OT-DER tendría mayor efecto e impacto en las bases comunales si se mezclara el proceso de capacitación de la alianza como tal y el proceso paralelo de la réplica.

Una estructura adecuada sería muy similar a la estructura de capacitación – aplicación que utiliza el proyecto MIP NORAD AF de CATIE en Nicaragua y Honduras (Prins, Com. Per. 2003, Guharay, Com. Per. 2003; Ver gráfico 4 y 5)

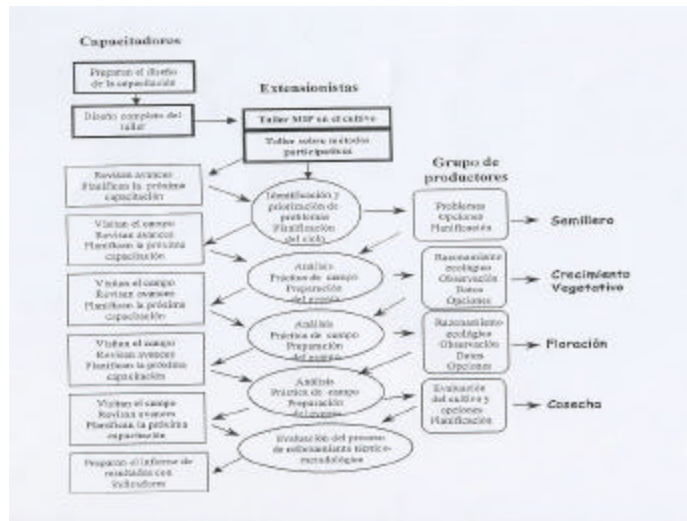
Esta estructura de MIP NORAD AF es conocido como el método zig-zag y consiste en dividir el proceso de capacitación-aplicación en tres niveles (capacitadores, extensionistas y grupo de productores).

- El primer nivel (capacitadores) capacita al segundo nivel (extensionistas) y acompaña cuando el segundo nivel capacita al tercer nivel (grupo de productores).
- El segundo nivel (extensionistas) es capacitado y acompañado por el primer nivel, capacita al tercer nivel (grupo de productores) y acompaña al tercer nivel cuando implementa lo aprendido.
- El tercer nivel (grupo de productores) es capacitado y acompañado por el segundo nivel e implementa las metodologías aprendidas en la comunidad o en la unidad de producción. El proceso de retroalimentación se origina cuando el tercer nivel informa al segundo nivel de los resultados, hallazgos, adecuaciones, adaptaciones y limitaciones de la implementación en campo a su vez el segundo nivel informa al primer nivel de los resultados, hallazgos, adecuaciones, adaptaciones y limitaciones de la implementación en campo y del proceso de capacitación al tercer nivel.

La estructura dividida en niveles de participantes agiliza el proceso de capacitación y responde a las demandas específicas y particulares de cada eslabón dentro del grupo de trabajo. Además, en el método zig-zag, el sistema de monitoreo y seguimiento está implícito (Ver gráfico 4 y 5)

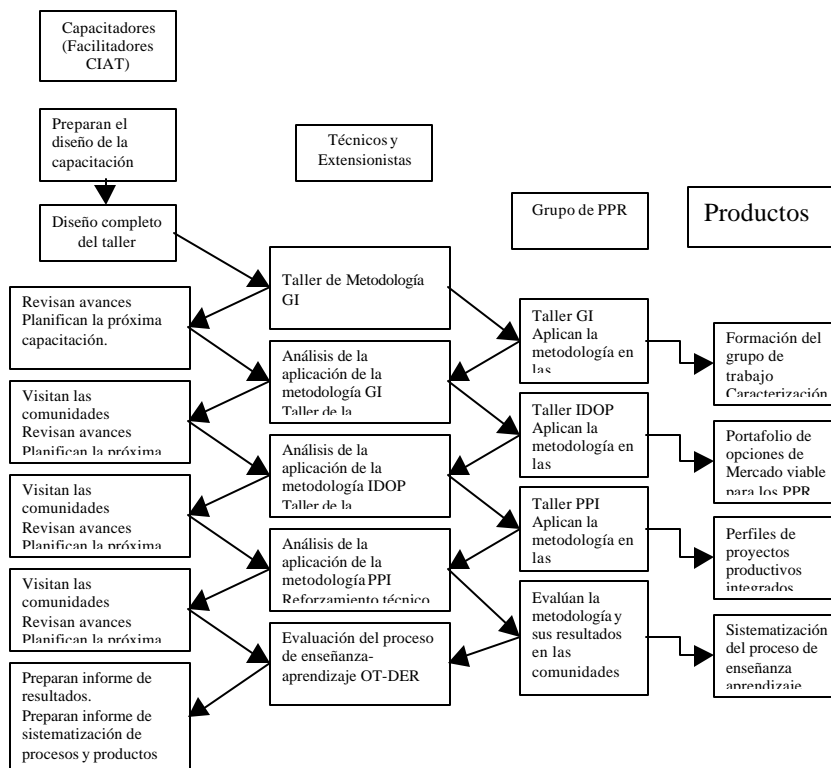
Con respecto al perfil del grupo de trabajo, en este caso por ser metodologías de desarrollo y no netamente empresariales se debió cumplir con un perfil similar al propuesto por Messerschmidt (1988) es decir un perfil que no necesariamente tenga grandes capacidades técnicas pero sí grandes cualidades humanas. Aunque Messerschmidt (1988) lo plantea para el “organizador del grupo” (GO) en el caso de OT-DER debe ampliarse al grupo organizado o grupo de trabajo, esto fortalecería el compromiso del grupo de trabajo para con la comunidad.

Gráfico 4: Esquema de capacitación de MIP NORAD AF en Nicaragua y Honduras



Fuente: MIP NORAD AF en Nicaragua y Honduras. S.f.

Gráfico 5: Esquema de capacitación propuesto para OT-DER adaptado de MIP NORAD AF en Nicaragua y Honduras



Fuente: Elaboración propia, 2003

CONCLUSIONES

1. Es fundamental que se incorporen las lecciones aprendidas en los diferentes niveles, para mejorar el desempeño de las metodologías en campo, ejemplo de esas lecciones son mantener reglas claras en todos los niveles y para todos los participantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje desde el inicio, que incluyan los alcances, objetivos, punto de partida, posible punto de llegada y ganancias del proceso. También es importante la selección adecuada de los participantes en el grupo de trabajo y que se adecuen los términos utilizados en las metodologías para que describan la esencia del concepto.
2. Es importante que se mejoren las estructuras de capacitación-aplicación de OT-DER para lograr una adecuada difusión, efecto e impacto en las zonas de trabajo y que incorporen a las comunidades en los procesos de aplicación de las metodologías y en la utilización de sus resultados.
3. Las adecuaciones a la realidad local de Estelí, realizadas a las metodologías mejoraron su aplicación aunque no influyeron significativamente en mejorar su difusión y efecto en las comunidades.
4. La falta de claridez en los roles que los actores locales desempeñaban en el proceso de capacitación se vio reflejada en el limitado efecto y difusión de la OT-DER en las comunidades, así como en la deserción de participantes del proceso de capacitación.
5. Las malas aplicaciones a la metodología identificadas tuvieron su origen en el factor tiempo limitado, lo cual fue una consecuencia directa de la mala planificación de las actividades dentro de los talleres en la escala temporal.
6. Los diferentes actores calificaron el proceso de enseñanza-aprendizaje como exitoso a pesar de que la mayoría reconoció que no cumplió totalmente con las expectativas diferenciadas.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que en la medida de lo posible se apliquen las tres metodologías OT-DER (GI, IDOP y PPI) en conjunto para llevar una secuencia lógica bien estructurada y que se incorporen las lecciones aprendidas en los diferentes niveles.

Por otro lado se recomienda ser lo más claro y explícito posible en lo que respecta a los alcances, objetivos, productos y procesos esperados, roles y papeles de los participantes y ganancias de los diferentes eslabones. Además sustituir los términos “grupo de interés” por “grupo de trabajo” y el de “proyectos productivos integrados” por “perfil de proyecto productivo integrado” lo que ayudara a que los participantes tengan una mejor visión de los productos intermedios y finales del proceso de aplicación.

BIBLIOGRAFIA

Chambers, R., Jiggins, J., 1986. Agricultural research for resource poor farmers: A parsimonious paradigm. Discussion Paper 220. Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton.

CIAT, 2002. Orientación Territorial. Centro Internacional de Agricultura Tropical. Proyecto de desarrollo de agroempresas. Cali, Colombia
Disponibile en http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/marco_metodologico.pdf

CIAT, 2002. Propuesta de colaboración con CARE Renacer Estelí en el tema de desarrollo empresarial rural. Centro Internacional de Agricultura Tropical. Proyecto de desarrollo de agroempresas. Cali, Colombia

Douthwaite, B., Keatinge, J.D.H., Park, J.R. 2001. Learning selection: an evolutionary model for understanding, implementing and evaluating participatory technology development. Department of Agriculture, University of Reading, Earley Gate. Agricultural Systems 72: 109-131.

Geilfus, Frans.1997. 80 Herramientas para el desarrollo participativo: diagnostico, planificación, monitoreo, evaluación. IICA-GTZ. San Salvador, El Salvador. 208 p.

GTZ. 1996. Seguimiento de procesos. Una ayuda para personal de proyectos. División 402. Protección del ambiente y los recursos naturales, difusión de tecnologías apropiadas (GATE). Proyecto piloto Autoayuda en el manejo de los recursos naturales (AMREN). Bonn, Alemania. 47 p.

Huizer, Gerrit. 1997. Participatory action research and people's participation: Introduction and case studies. Third World Center. Catholic University of Nijmegen. The Netherlands. 60 pp

Johnson, N., Lilja, N., Ashby, J. 1991. Characterizing and measuring the impact of stakeholder participation in natural resource management research. PRGA working document 17. Centro Internacional de Agricultura Tropical. Cali, Colombia

Kemmis, S., McTaggart, R. 1988. The Action Research Planner. 3rd Edition. Deakin University. Geelong.

McTaggart, Robin. 1991. Principles of Participatory Action Research. Adult Education Quarterly. Vol 41, No 3, 1991:170

Messerschmidt, Donald. 1988. Success in Small Farmer Development: Paper Making at Pang and Nanglibang, Nepal. World Development. Vol. 16, No. 6. pp

Lundy, M., Ostertag, C.F., Best, R. 2002. Value Adding, Rural Agroenterprise and Poverty Reduction: A territorial approach to Rural Business Development. Paper presented at the 1st Henry A. Wallace Inter.-American Scientific Conference, "Globalization of

Agricultural Research”, CATIE, Turrialba, Costa Rica, 25-27 Febrero. Disponible en: http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/value_adding.pdf

Lundy Mark, 2003. El desarrollo empresarial rural entre CARE Nicaragua y el CIAT: una alianza de aprendizaje. Informe de Avance. Centro Internacional de Agricultura Tropical. Proyecto de desarrollo de agroempresas. Cali, Colombia

Ostertag Gálvez, Carlos Felipe. 1999. Identificación y evaluación de oportunidades de mercado para pequeños productores rurales. Guía 7. Instrumentos metodológicos para la toma de decisiones en el manejo de los recursos naturales. Centro Internacional de Agricultura Tropical. Proyecto de desarrollo de agroempresas. Cali, Colombia. 191 p.

Pérez Serrano, G. 1990. Investigación-Acción. Aplicaciones al campo social y educativo. Dykinson. Madrid, España. 134 p.

Prins, Kees. 1996. Proceso y producto. Un balance. Aportes para el desarrollo 2. Escuela para el desarrollo. Lima, Perú. 144 p.

Rosemberg, N., 1982. Inside the Black Box: Technology and Economics. Cambridge University Press. Cambridge.

Rubio J. Varas J. 1997. El análisis de la realidad, en la intervención social. Métodos y técnicas de investigación. Editorial CCS. Madrid, España. 123 p.

Wadsworth, Yoland. 1998. Paper 2: What is Participatory Action Research? Action research international.

Whyte, William Foote. 1991. Participatory Action Research. Sage Publications. Newbury Park, California

Anexos

Anexo 1: Puntos de Observación e Indicadores.

Puntos de Observación	Indicadores
Capacidad (mostrada por los participantes en el evento) de analizar y sintetizar en conjunto (efecto grupo) los datos de campo o datos proporcionados por el facilitador.	1. ¿Qué tipo de datos se tienen disponible o se han captado?
	2. ¿Cómo se relacionan los datos captados con los sistemas de producción y organización productiva de las comunidades?
	3. ¿Cómo se determina la capacidad de respuesta del grupo de interés a las señales que emite el mercado o a la información captada?
	4. ¿Se analiza los puntos débiles y fuertes del grupo de interés como grupo y cada agente en particular?
	5. ¿Se analiza que tipo de apoyo externo precisan para poder materializar las actividades propuestas?
Capacidad que muestran los participantes (con base a los datos analizados y sintetizados) para hacer un match entre demanda y oferta potencial, priorizar opciones productivas y analizar el quehacer para convertir el potencial en realidad.	1. ¿De que manera se priorizan o descartan las opciones productivas?
	2. ¿Se descartan o priorizan productos y actividades con base a información sólida y con criterios claros y compartidos?
	3. ¿Cuáles son los criterios que se utilizan?
Mecánica, procedimientos, herramientas y métodos aplicados por el facilitador en el proceso de análisis, evaluación y toma de decisiones durante los eventos (talleres)	1. ¿Cuáles procedimientos y herramientas pedagógicas se aplican en el evento?
	2. ¿Todos opinan y aportan datos?
	3. ¿Quiénes hablan o preguntan, a quienes hablan o preguntan, quienes responden?
	4. ¿Cómo se lleva a cabo la discusión?
	5. ¿Se logran conjugar los datos?
	6. ¿Se nota el efecto grupo en cuanto a la relevancia, precisión y profundidad de la información?
	7. ¿Se llega a resultados consensuados?
	8. ¿Quedan claras las implicancias?
	9. ¿Qué calidad tuvo el evento desde la perspectiva de los participantes?
El interés de los actores en las actividades de la alianza y el papel que les toca cumplir, según el interés y capacidad específica	1. ¿Quiénes llegaron?
	2. ¿Qué esperan del evento?
	3. ¿Qué espera el facilitador CIAT y la gerencia CARE de los participantes en el taller?

	4. ¿Cómo los participantes califican el evento una vez terminado?
	5. ¿Los participantes tienen ganas de aprender más y de apropiarse de las herramientas y metodología?
	6. ¿Expresan interés en ampliar sus conocimientos dentro de la metodología CIAT OT-DER?
La complementariedad de las contribuciones de los diversos actores dentro de la visión compartida	1. ¿Hay una visión compartida?
	2. ¿El grupo de interés está a la altura de su visión?
	3. ¿Está claro el papel que compete a cada uno?
	4. ¿Se suplen las debilidades de unos con las fortalezas de otros?
	5. ¿Quiénes parecen tener mayor capacidad analítica a través de preguntas y comentarios acordes al tema y la información proporcionada?
	6. ¿Quiénes parecen tener visión empresarial expuestas a través de ideas de proyectos, preguntas de mercado, preguntas de cómo utilizar la información o cómo obtener beneficios tangibles?
Procesos de discusión y retroalimentación al facilitador de CIAT	1. ¿Cuáles son los momentos claves de la discusión y toma de decisiones?
	2. ¿Cómo se toman las decisiones?
	3. ¿Quiénes las toman?
	4. ¿Cómo es el proceso de retroalimentación al facilitador de CIAT?
Perfil y antecedentes del productor y potencial productivo	1. ¿Qué educación formal tiene?
	2. ¿Cómo llegó a ser productor?
	3. ¿Qué produce actualmente?
	4. ¿Cuál es su visión a futuro de su finca y de su comunidad?
	5. ¿Cómo quedó clasificada su comunidad con base a la selección CIAT OT-DER?
	6. ¿Cuánto tiempo ha trabajado con Renacer y con CARE Internacional?
	7. ¿Con cuáles otros organismos o proyectos ha trabajado o trabaja y cómo han sido sus experiencias con estos organismos o proyectos?
	8. ¿Qué cargo tiene en el CDC y cómo llegó a ese cargo?

El interés del productor en las actividades de la alianza y el papel que le toca cumplir según su interés y capacidad específica	1. ¿En cuantos talleres CIAT OT-DER ha participado?
	2. ¿Por qué ha faltado a talleres CIAT OT-DER?
	3. ¿Piensa asistir a otros talleres de OT-DER?
	4. ¿Qué papel desempeña en el grupo de interés?
	5. ¿En los talleres CIAT OT-DER qué le gusta, que no le gusta, que cambiaría y que recomendaciones da para mejorar?
Capacidad de análisis y síntesis de la información que recibe a través de los talleres CIAT OT-DER	1. ¿Cuál cree que es el objetivo de los talleres?
	2. ¿Qué conceptos no están totalmente claros, cual le gustaría que expliquen nuevamente?
	3. ¿Cómo piensa aplicar la metodología para su provecho personal?
	4. ¿Cómo tiene planificado capacitar en CIAT OT-DER a los otros miembros del CDC y a la comunidad? (Para productores)
	5. ¿Cómo piensa que CARE Renacer pasara su papel protagónico a sus socios? (Para Socios y CARE Renacer en dos niveles)
	6. ¿Cómo trabajarán con las comunidades dentro de un marco de OT-DER? (Para Socios)

DESCRIPCION DE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL RURAL DEL CIAT EN ESTELI, NICARAGUA. ESTUDIO DE CASO

Yanni Vilchez⁹

INTRODUCCION

En Junio 2002, Cooperative for Assistance and Relief Everywhere en Nicaragua (CARE Nicaragua) y el proyecto de Desarrollo Agroempresarial Rural del Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT Agroempresas) lograron una Alianza de aprendizaje (acuerdo de colaboración) entre las dos organizaciones, para implementar metodologías desarrolladas por CIAT Agroempresas, con el fin de facilitar procesos de desarrollo empresarial rural (CIAT, 2002; Lundy, 2002; Vílchez, 2003)

La Alianza de Aprendizaje entre CIAT Agroempresas y CARE en Nicaragua tuvo como objetivo facilitar el desarrollo de capital social capacitado en el tema de desarrollo empresarial rural y utilizó como medio, la aplicación de la metodología de Orientación Territorial para el Desarrollo Empresarial Rural (OT-DER) (Ostertag, 1999).

El caso concreto que describe y analiza este documento es el proceso de enseñanza-aprendizaje generado en el departamento de Estelí, Nicaragua, facilitado por CIAT y el proyecto RENACER¹⁰ de CARE Nicaragua y que tuvo como contraparte local a cuatro organizaciones (AMLAE¹¹, MOPAFMA¹², SERVITEC¹³ y EMPESA¹⁴) y un grupo de pequeños productores rurales (PPR).

La descripción y análisis del proceso de aplicación de OT-DER en Estelí, Nicaragua pretende identificar algunas lecciones técnicas aprendidas con el fin de incorporar dichas lecciones en los futuros procesos de aplicación de la OT-DER.

METODOLOGIA Y METODO DE LA INVESTIGACION

Contexto de la Investigación

- Alianza de Aprendizaje CIAT – CARE RENACER

El caso particular de la Alianza de aprendizaje CIAT - CARE RENACER en Estelí, tenía como objetivo general “fortalecer el proyecto RENACER de CARE Nicaragua y sus socios locales; con el fin de que, entre ellos se visualizará claramente la relación entre demanda de mercado, la oferta biofísica y las posibilidades de los pequeños productores en sus territorios de trabajo, y generaran proyectos productivos para impulsar las cadenas más

⁹ Candidato a *Magíster Scientiae*. Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE)

¹⁰ Proyecto de Recursos Naturales, Comercialización y Economía Rural de CARE Nicaragua.

¹¹ Asociación de Mujeres Luisa Amanda Espinoza

¹² Movimiento por la Paz, la Acción Forestal y el Medio Ambiente

¹³ Empresa de Servicios Técnicos

¹⁴ Empresa de Servicios Agropecuarios

promisorias y lograsen de esta forma un mayor impacto en sus comunidades meta” (Lundy, 2002).

Con este fin, se planteó una estrategia de intervención; en donde CIAT proveería capacitación en la metodología OT-DER y acompañaría el proceso de aplicación como facilitador, esta estrategia le permitiría a CIAT observar, sistematizar y analizar el proceso de aplicación para obtener reglas generales y lecciones validas que mejoraran el desempeño, efecto e impacto de la metodología OT-DER (CIAT, 2002)

Los resultados esperados de la Alianza de Aprendizaje por parte de CARE RENACER y sus socios locales eran:

1. La conformación de uno o dos grupos de interés, en el tema de desarrollo empresarial rural, funcionando con la participación de organizaciones locales del Departamento de Estelí, como integrantes fundadores.
2. Un estudio de identificación de oportunidades de mercados para el departamento de Estelí, con énfasis en los Municipios de influencia de CARE-RENACER, elaborado con pequeños productores locales y organizaciones locales participantes.
3. Cinco análisis de cadenas, con sus respectivas estrategias de mejoramiento, diseñado por parte de los participantes y actores de las cadenas seleccionadas.

- Ubicación de la Alianza de Aprendizaje

La metodología OT-DER fue aplicada por CARE-RENACER en el departamento de Estelí, Nicaragua. Esta ubicado en la región norte del país entre los 12° 45' y 13° 25' Latitud Norte y los 86° 02' y 86° 45' Longitud Oeste. Limita al Norte con Madriz, al sur con Matagalpa y León, al Este con Jinotega y al Oeste con Chinandega y Madriz. Ocupa el sexto lugar entre los departamentos más pequeños. Está conformado por los municipios de Pueblo Nuevo, Condega, Estelí, San Juan de Limay, La Trinidad y San Nicolás. Posee una población de 205,616 habitantes con una densidad poblacional de 92 habitantes / Km². La población urbana representa el 55 por ciento (113,576) y en el área rural 45 por ciento. La actividad económica más importante es la agricultura, principalmente los cultivos de granos básicos para autoconsumo familiar como fríjol (*Phaseolus vulgaris L*) y maíz (*Zea mays*) (INEC, 2001)

La falta de uniformidad del relieve provoca falta de uniformidad climatológica que se caracteriza por una distribución irregular de las lluvias, vientos en diferentes direcciones, altas y bajas temperaturas, lo que da lugar a que se desarrollen zonas de microclimas. Posee 7,712 productores individuales, 37 por ciento manejan explotaciones con tamaños de 5 manzanas o menos. 39 por ciento no alcanzaron nivel de escolaridad. 38 por ciento se encontraban organizados. 88 por ciento se sembró granos básicos en el año agrícola 2000-2001. (INEC, 2001)

- Metodología OT-DER

OT-DER en realidad son tres módulos interconectados que se pueden aplicar en conjunto o en forma separada. Estas metodologías tienen como objetivos específicos desarrollar capital social en el tema de desarrollo agroempresarial rural, facilitar procesos agroempresarial rural en el área de influencia y facilitar la inserción de pequeños productores rurales en mercados favorables.

- El módulo de GI corresponde al primer paso para lograr un desarrollo empresarial rural, es por ello que se parte de organizar un grupo de trabajo entorno a este tema (Lundy, 2003).

Una vez organizado el grupo de trabajo, se elaborara un perfil socioeconómico y biofísico de los territorios, para saber con que se cuenta con respecto a recursos físicos, sociales, económicos e institucionales (Ostertag, 1999). El perfil socioeconómico en un instrumento fácil y rápido de acceder, leer y comprender (Ostertag, 1999).

Después de organizado el grupo de trabajo y elaborado el perfil socioeconómico, la metodología GI propone que el grupo de interés decida en conjunto y participativamente que misión, visión, y actividades debe tener, para impactar positivamente en la comunidad desde el punto de vista empresarial rural.

- El módulo IDOP propuesto por Ostertag (1999) es operativamente la aplicación de un estudio rápido de mercados, a través de una herramienta ampliamente difundida (encuesta, entrevista, dialogo, etc.).

El estudio rápido de mercado tiene como fin recolectar información de productos, que después serán caracterizados y analizados con base en los criterios agronómico, económico y comercial (Ver tabla 1). Estos productos irán siendo descartados, para que al final el territorio cuente con un abanico de opciones de mercados, que se puedan producir en la zona, tengan demanda y sean rentables para los pequeños productores rurales.

- El módulo de PPI propone dos etapas según Ostertag (1999) y CIAT (2002)

Etapa 1: Diseño participativo y ejecución de Proyectos Productivos con enfoque de cadena, para ello CIAT (2002) propone las siguientes actividades:

1. Identificar a los actores de la cadena.
2. Convocar y reunir a los actores de la cadena.
3. Analizar la cadena productiva
4. Identificar y analizar los puntos críticos: Identificar problemas a lo largo de la cadena y luego priorizarlos; también, realizar un análisis de causa y efecto.
5. Efectuar un proceso de negociación entre actores: Entre los actores se debe construir una base común de información, para luego entrar a negociar y tomar decisiones sobre como mejorar la competitividad de la cadena.
6. Diseñar un plan de acción para la cadena: Busca fortalecer la cadena productiva mediante la solución de problemas identificados. Los actores establecen prioridades

de desarrollo e investigación a corto, mediano y largo plazo, entre las funciones de producción, poscosecha y procesamiento, mercadeo y organización empresarial.

Etapa 2: Diagnóstico y fortalecimiento de un sistema local de apoyo al DER. Esta etapa propone las siguientes actividades:

1. Identificar los servicios locales requeridos por los proyectos productivos integrados (PPI) Los planes de acción para los diferentes PPI seguramente van a demandar una serie de servicios de apoyo.
2. Identificar y caracterizar los servicios existentes: Los servicios existentes pueden ser tanto formales como informales. A veces estos últimos servicios pasan desapercibidos pero son muy importantes.
3. Detectar vacíos en servicios de apoyo: Estos vacíos pueden deberse a la inexistencia o deficiencia de servicios. Generalmente si no existe una oferta para un servicio es porque la demanda está ausente.
4. Diseñar prototipos para nuevos servicios de apoyo propuestos: El primer paso en una estrategia para generar un mercado para nuevos servicios es el de hacer una propuesta sobre contenido y transferencia, lo cual podemos llamar el prototipo del servicio.

Tabla 1: Criterios de selección en IDOP		
AGRONOMICOS	COMERCIALES	ECONOMICOS
Ciclo total	Grado de perecibilidad del producto.	Inversión monetaria
Ciclo preproducción	Tipo de cliente.	Requerimiento de mano de obra
Nivel tecnológico necesario	Crecimiento de la demanda.	Estabilidad de precios
Textura suelo optima	Requerimientos de calidad.	Rentabilidad
Acidez del suelo optima	Requerimientos de empaque.	Riego de perdidas
Requerimiento de agua	Tipo de negociación (contratos).	
Necesidad de riego	Forma de pago.	
Requerimiento de altura sobre el nivel del mar	Requisitos del productor.	
Plagas y enfermedades		
Rendimiento aproximados		
Fuente: Elaboración propia		

Metodología de la Investigación

La sistematización y seguimiento de los principales procesos facilitados por la alianza de aprendizaje se realizó en dos procesos paralelos y complementarios.

Un primer proceso de sistematización de productos, llevado a cabo por el proyecto CARE-RENACER utilizando como herramientas memorias de los talleres, las cuales se describen en los resultados técnicos surgidos por la aplicación de los diferentes componentes de OT-DER (Vilchez, 2003)

El segundo proceso, implicó la sistematización de procesos y no solamente de productos (GTZ, 1996; Prins 1996; Prins, com. per. 2003) Esto se logró a través de la aplicación de un estudio, cuyo carácter fue investigación acción participativa (Kemmis y McTaggart, 1988; Pérez, 1990; McTaggart, 1991; White, 1991; Huizer, 1997; Wadsworth, 1998), lo que implicó una reflexión y análisis entre eventos para tener insumos suficientes al realizar la adecuación o readecuación de las actividades o lineamientos estratégicos. Este segundo proceso de sistematización se llevo a cabo en dos fases consecutivas:

- La primera fue una fase exploratoria que consistió básicamente en una visita corta a la zona de trabajo (tres semanas) para tener una imagen mas clara del contexto de la investigación, y tres semanas adicionales para seleccionar, rediseñar y ajustar los métodos y herramientas que serian utilizadas en la segunda fase con base a lo observado.
- La segunda fase consistió en aplicar los métodos y herramientas (seleccionados en la primera fase) en la realidad de la Alianza de aprendizaje para responder a las preguntas de investigación y cumplir los objetivos de la misma.

Durante la segunda fase se aplicaron los métodos y las herramientas en tres (3) espacios, estos fueron a) los talleres de capacitación de OT-DER, b) las comunidades que se visitaron para dar seguimiento a la difusión de la metodología y c) las organizaciones locales participantes que se visitaron (para captar sus puntos de vistas y perspectivas del proceso de aplicación).

Por otro lado, los métodos y herramientas se aplicaron tres (3) niveles de que fueron a) las acciones aisladas de los participantes, b) las relaciones de cooperación y complementariedad entre los participantes dentro del entorno de la alianza y c) las relaciones de cooperación fuera del entorno de la alianza.

Asimismo se eligieron diferentes momentos para aplicar las herramientas los cuales fueron a) las sesiones prácticos en los talleres de capacitación, b) los momentos de reflexión de la alianza de aprendizaje y de CARE-RENACER y c) las reuniones informales entre los diferentes eslabones fuera del proceso de capacitación. Estos momentos fueron seleccionados porque preveían un “marco de comunicación” (GTZ, 1996) en donde los diferentes actores externalizaban sus ideas, intereses y puntos de vistas acerca del proceso y de las metodologías.

Métodos de la investigación

El proceso de sistematización de procesos, utilizó tres métodos básicos para captar la información necesaria.

- El primero de ellos fue la revisión de literatura, que consistió en la revisión de documentos internos del proyecto CARE-RENACER y de la Alianza de aprendizaje, incluyendo los documentos generados durante el proceso de sistematización de productos y la revisión de material científico y técnico relacionado con el tema de la investigación.
- El segundo método utilizado para la recolección de información primaria fue la observación sistemática participativa que según GTZ (1996) es - junto con la reflexión - el punto de partida para el seguimiento de procesos. La aplicación del método fue facilitada por el hecho de que el proceso de aprendizaje se realizó en una serie de eventos secuenciales (10 talleres) y esto hizo posible un seguimiento de las actividades de capacitación y sus efectos antes, durante y después de los eventos.
- Para poder reconstruir las etapas ya concluidas de la Alianza de Aprendizaje y a la vez poder analizar las etapas que aun estaban pendientes se utilizó el tercer método de recolección de información primaria el cual fue la investigación no experimental longitudinal que “se basa en variables que ya ocurrieron o se dieron en la realidad sin la intervención directa del investigador” (Hernández, 1996) y además “los diseños longitudinales realizan observaciones en dos o más momentos o puntos en el tiempo” (Hernández, 1996).

Por otro lado para la sistematización de procesos (SPro) se plantearon preguntas claves ayudaron a orientar la mirada, siendo las principales las siguientes:

1. ¿Cómo funciona el sistema de capacitación, adaptación, aplicación, aprendizaje de la metodología de Orientación Territorial para el Desarrollo Empresarial Rural (OT-DER) en la realidad de Estelí (Alianza de Aprendizaje CIAT - CARE Renacer)?
2. ¿Se efectuaron cambios en la metodología OT-DER para su adecuación a las condiciones locales y características de los clientes? ¿Cuales son y porque se efectuaron? ¿Mejoran la metodología y en que la mejoran?
3. ¿Cómo los distintos actores en el grupo de interés perciben y califican la bondad del proceso y la metodología de aprendizaje en OT-DER?
4. ¿Los actores en el grupo de interés se apropian de los conceptos y herramientas de la metodología CIAT OT-DER?
5. ¿Los actores cumplen en la práctica con el papel que les toca jugar (en la concepción de OT-DER y en el convenio CIAT - CARE Renacer)?
6. ¿Cuáles son las lecciones aprendidas del proyecto piloto CIAT - CARE Renacer en el proceso de aplicación de la metodología OT-DER para mejorar su efectividad y su aplicabilidad con otros socios? Esta pregunta clave fue elaborada como conclusiones.

Triangulación y Análisis de los datos

La triangulación y análisis de los datos se realizaron de manera participativa, es decir se utilizó a los propios participantes en la Alianza de aprendizaje para validar los datos desde los diferentes puntos de vista y perspectiva de los actores.

Para lo anterior se utilizó espacio en los talleres finales de capacitación y reuniones con los participantes en el proceso de capacitación. Con respecto a los espacios en los talleres de capacitación lo que se hacía era retroalimentar al grupo con los análisis que habían hecho los distintos eslabones (incluyendo al investigador) de un tema en particular (puntos de observación) y se generaba una discusión que finalizaba en la mayoría de los casos en una visión consensuada de la realidad. Por otro lado las reuniones con los participantes consistían básicamente en guiar los diálogos de tal manera que pudieran externalizar sus puntos de vista tanto del proceso como de los puntos de vista de otros actores.

RESULTADOS

Sistema de capacitación aplicación de la OT-DER en Estelí

El proceso de capacitación estuvo basado en una estructura central de talleres secuenciales, dichos talleres intercalaban sesiones de explicación (de conceptos, métodos y herramientas de la metodología OT-DER) y sesiones prácticas (que aplicaban lo explicado por los facilitadores del CIAT bajo enfoque de aprender haciendo).

La práctica de dejar tareas domiciliarias entre eventos no fue sistemática por lo tanto no se contó con una estructura adicional de tareas domiciliarias entre talleres para validar lo aprendido. Se dejaron tareas domiciliarias en muy pocas ocasiones (dos talleres) y dichas tareas no fueron cumplidas por los responsables.

Las tareas domiciliarias no se cumplieron porque se planificó la actividad pero no se designó un responsable específico (se designó el grupo de interés como unidad responsable de la actividad sin un coordinador específico) o el grupo de interés (responsables de las actividades) no tuvo tiempo para realizarlas (o disposición ya que para actividades consideradas importantes siempre hubo tiempo).

En el proceso de adaptación, primero hay que definir cuando se considera que es una adaptación y cuando una mala aplicación de la metodología, para ese efecto se tomaron los siguientes lineamientos generales.

- Si el cambio fue percibido al final de la etapa de capacitación como algo positivo o neutral por el grupo de interés se considera una adaptación a las condiciones locales ya que fue benéfico para el proceso o no interfirió con este.
- Si el cambio realizado a la metodología fue percibido por el grupo de interés como cambio no benéfico para el proceso se han clasificado como mala aplicación.

Los cambios a la metodología durante su aplicación, procedieron principalmente de los facilitadores de CIAT (dos facilitadores) y/o del Grupo de Interés.

Los cambios provenientes de los facilitadores del CIAT fueron hechos con base a la experiencia de estos en la aplicación de la metodología, no fueron consultados con el grupo de interés, y obedecieron a dos razones principales:

- Para disminuir el tiempo de aplicación de las herramientas y así cumplir con las actividades propuestas para cada taller.
- Para hacer entendible la metodología a todos los participantes en el grupo de interés (por ejemplo el caso de las herramientas que utilizan programación matemática que fueron eliminadas y el caso de las herramientas que utilizan matrices que fueron simplificadas)

Aunque en menor grado, hubo cambios provenientes de grupo de interés, estos cambios se efectuaron por consenso entre los participantes. Esta fuente de cambios en la aplicación fue más común durante los espacios de aprender haciendo en donde el grupo de interés trabajaba casi de forma autónoma. Los cambios fueron aplicados a las herramientas y no a la metodología en si, y obedeció en su mayoría a las limitaciones de tiempo para hacer las actividades propuestas aunque con una variante interesante ya que en algunos casos las herramientas fueron adaptadas y/o mal aplicadas con el fin de ahorrar esfuerzos (“facilitar el trabajo”).

El resumen, el proceso de aplicación se limito a las sesiones prácticas dentro de los talleres de capacitación, a excepción del trabajo de campo de levantamiento de encuestas durante la aplicación del módulo IDOP.

Cambios en la metodología OT-DER

Hubo dos tipos de cambios en la metodología, los que produjeron implicancias directas y que son considerados cambios importantes aunque no estructurales y cambios que no tiene implicancias significativas en los resultados del proceso de aplicación (ver tabla 2 y 3). Los cambios que produjeron implicancias fueron los que se consideran adaptaciones a la realidad local y lo que se considera mala aplicación.

Tabla 2: Cambios Importantes en la OT-DER en Estelí

Componente	Propuesta	Real	Implicancia	Calificación
DER	Se elabora visión, misión y plan de trabajo inmediatamente después de formado el GI	No se elaboro inmediatamente después sino ya casi al final del proceso	El proceso careció de un norte, roles y alcances claros	Mala Aplicación
IDOP	Herramienta a utilizar una encuesta en limpio	Se combino encuesta en limpio con algunos productos sugeridos (orgánicos)	Permitió conocer la demanda de productos no considerados normalmente como opciones	Adaptación
IDOP	Factibilidad Económica medida por la TIR	Factibilidad económica definida por conocimiento local	Solo es valido en un producto conocido	Adaptación
PPI	Análisis de cadena diferenciado en cuanto a Nivel tecnológico, ubicación geográfica y acceso a capital de cada actor	Análisis con base en conocimientos previos de la cadena	El análisis queda sesgado a lo que piensan los agentes dentro del GI que es correcto	Adaptación
PPI	Convocatoria de actores estratégicos de cada eslabón de la cadena	Se trabajo con los eslabones de producción y servicios de apoyo únicamente	Visión limitada de la Cadena	Mala Aplicación
PPI	Triangulación de Datos	No hubo un tercer eslabón	Visión limitada de la Cadena	Mala Aplicación
Negociación	Negociación entre los actores de la cadena con bases en el PPI	Acercamiento a posibles compradores e intermediarios	Los facilitadores llevaron a los productores directamente a compradores potenciales acelerando e proceso de acercamiento	Adaptación

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Cambios menores en la OT-DER en Estelí			
Actividades	Manual	Indicaciones del Facilitador	Como se llevo a cabo
Actores Participantes	Actores Estratégicos de toda la cadena	Actores Estratégicos de toda la cadena	Grupo de Interés limitado a técnicos y productores
División de los grupos	No indicado	División Técnico – Productor	División Técnico - productor
Identificación de limitaciones de la cadena - Lluvia de ideas (PPI)	Una idea por tarjeta	Una idea por tarjeta	Ideas en papelografos. No se uso tarjeta
	No mas que tres renglones	No explicado	No se uso tarjeta
	Con letra grande	No explicado	No se uso tarjeta
	Se juntan ideas similares	No explicado	No se uso tarjeta. En el papelógrafo no se juntaron ideas similares
	Definición de ideas principales	Definición de ideas principales	No se definieron ideas principales
Identificación de limitaciones de la cadena - Priorización de problemas	Matriz de doble entrada a para un máximo de 8 problemas	Matriz de doble entrada sin limite	Matriz de doble entrada sin limite
Matriz de doble entrada (PPI)	Cual es el más importante de solucionar entre A y B	Cual es el que más afecta al productor	Que es más importante A o B
	Se escribe la respuesta en el cuadro	Se escribe la respuesta en el cuadro	Se escribe la respuesta en el cuadro
	Se toma nota del porque la respuesta cuando se esta haciendo la matriz	Se toma nota del porque de la respuesta después de hecha la matriz	Se tomo nota después de hecha la matriz (día siguiente)
Consolidación de factores (PPI)	Cada grupo explica las razones de porque una es más importante que la otra en plenario	No explicado	No se explicaron las razones de porque es una mas importante que la otra en plenario
Fuente: Elaboración propia			

Percepción de los actores de la bondad del proceso y de la OT-DER

El grupo de interés (que es el conjunto de actores dentro del proceso) careció de visión, misión y plan de trabajo, estructurados y consensuados, esto fue determinante para la percepción de la bondad del proceso por parte de cada eslabón de la alianza.

A priori se conoce, que cada eslabón tiene expectativas diferenciadas acerca del proceso, esto sumado a que no fue explicado claramente los alcances, objetivos y perspectivas de la alianza para con ellos evito una sincronización adecuada entre los engranajes de la alianza y a su vez provoco que hubiese diferencias significativas en la percepción entre los diferentes subconjuntos.

Subconjunto 1: Productores

- Productores: Fue un proceso provechoso ya que nos enseñaron que el mercado es una persona de carne y hueso y además no dieron herramientas (refiriéndose a la encuesta) para poder investigar ese mercado (Francisco Oliva, PPR)

Esto es un claro indicio de que lo que mayor impacto causó fue el proceso de enseñanza aprendizaje acerca de la metodología y sus herramientas y no el producto final que fue la elaboración de PPI (cabe señalar que ningún productor mencionó el hecho de que al final del proceso habían identificado las cinco cadenas con mayor demanda en la zona) esto contrarresta con la percepción de otros cluster de la alianza.

Subconjunto 2: Técnicos

- Técnicos RENACER: La metodología está bien enfocada, ya que la demanda es lo que debe guiar al productor pero hay que hacerla un poco más rígida en lo que respecta a tiempo a cumplir y objetivos específicos de cada taller. El proceso tuvo una calidad media ya que muchos productores no pusieron el empeño necesario para aprender bien la metodología y se limitaron a las herramientas más básicas (Alejandro de la Llana)
- Técnico Socios: La metodología ha sido buena pero tiene algunos problemitas con la elección y trabajo con los actores, es casi imposible que un comerciante se sienta un año a recibir capacitaciones de este tipo y sin ellos en la mesa es difícil la negociación aun con un resumen de todo, negocio es negocio. El mayor beneficio de la metodología es enseñarle al productor a revisar el mercado antes de sembrar aunque eso quedó un poco débil.

Subconjunto 3: Gerencia

- Gerencia Socios¹⁵: Los talleres son buenos para ir cambiando percepciones de cómo salir de la pobreza, los agrónomos no metemos el mercado en nada y es al que al final decide. La metodología es muy larga por lo que nosotros al aplicarla por nuestro lado la cortamos hasta la identificación de opciones de mercado, esto nos servirá de insumo para formular un proyecto es decir el PPI y todo lo demás no será tan participativo como lo plantea la metodología.
- Gerencia CARE: Califican el proceso como exitoso en gran medida, pero que no alcanzo las metas que se habían planificado, como alcances inmediatos aunque muchas de esas metas no alcanzadas, son planteadas como metas muy ambiciosas

¹⁵ En la percepción de la gerencia de los socios solo se pudo entrevistar a un gerente de cuatro por lo que no se puede considerar como una percepción generalizada dentro del subgrupo.

por la propia gerencia, por ejemplo el hecho de que la réplica la tuvo que hacer el proyecto CARE RENACER y no los comunitarios, y que el PPI no es realmente un perfil de proyecto sino es un insumo para formular un proyecto.

Es válido mencionar que CARE Internacional tenía como productos esperados finalizar con perfiles de proyectos para poder ser ejecutados y lo consideraban un punto importante, esto no se alcanzó ya que los PPI realmente no son proyectos, son insumos para formular un proyecto.

Por otro lado, otro indicador de la importancia que los diferentes actores le dieron al proceso es el número de participantes por eslabón que permaneció durante todo el proceso. Este número de participantes en los talleres permaneció constante con promedios altos para productores (ocho productores promedio), técnicos de ONG socias (cuatro técnicos promedio), técnicos de CARE RENACER a partir de su incorporación al proceso (cuatro técnicos promedio), especialistas de CARE RENACER (un especialista promedio). En cuanto a gerencia tanto de socios como de CARE RENACER se obtuvo un promedio de asistencia de 0.5 gerentes por taller, esto debido a que posterior al primer taller los únicos gerentes que aparecen en listas de asistencia de CARE RENACER en talleres de capacitación OT-DER (en pocos talleres por cierto) de manera intermitente son el gerente de CARE RENACER y el gerente de EMPSA.

Apropiación de conceptos y herramientas

Hay indicios claros de que una parte de los eslabones dentro de la alianza se empoderaron en el uso de concepto y herramientas de la CIAT OT-DER.

Una empresa socia local A diseñó un perfil de proyecto que aplicó a fondos para su implementación y fue aprobado. El proyecto contemplaba un componente de aplicación de las metodologías de DER e IDOP en seis comunidades rurales en el área de influencia de la empresa socia local A. En el perfil se adecuó la OT-DER a una escala de tiempo de seis meses y a seis eventos (talleres) de enseñanza – aprendizaje también se adecuó la escala de aplicación (de regional en la Alianza a local en el perfil de la empresa socia local A).

Este proyecto fue elaborado sin acompañamiento de la Alianza CIAT – CARE RENACER, fue elaborado por el técnico de empresa socia local A que asistía a las capacitaciones y el gerente de empresa social local A consiguió financiamiento para su aplicación. Por esta organización socia estuvieron participando en el proceso de aprendizaje el gerente y el técnico que participó en la elaboración del proyecto, pero solo el técnico concluyó el proceso.

Un productor A, diseñó y aplicó un estudio de mercado rudimentario basado en las herramientas propuestas por la metodología IDOP (en este caso la encuesta) y PPI (análisis y caracterización de la cadena). El productor logró identificar productos promisorios y clientes potenciales, uno de los productos promisorios que detectó fue la carne de cerdo (producto no agrícola). Aplicó de manera rudimentaria los tres filtros propuestos en IDOP (productivo, comercial y rentabilidad), con base en sus conocimientos de la zona indicó que ahí se cría cerdos por lo tanto había oferta de carne de cerdo (filtro productivo), con base en

la encuesta determino que había demanda insatisfecha para ese producto (filtro comercial) y analizando sus costos en comprar trasladar y vender determino que le era rentable la actividad (filtro económico).

Luego aplicó el análisis de cadena (PPI), caracterizando la cadena para determinar cual era el mejor proveedor para su interés particular (ya que el no es criador de cerdos y en esta cadena en particular se convertiría en intermediario). Contacto con clientes potenciales entre ellos el restaurante en el cual se llevaban a cabo las capacitaciones de OT-DER ya que se le facilito estar llegando a negociar con este cliente porque estaba asistiendo a las capacitaciones DER, es decir aprovecho que el proyecto CARE RENACER de forma indirecta estaba subsidiando los costos de traslado para su proceso de negociación. Después de las negociaciones cerro trato con el restaurante en cuestión, en otras palabras aplicó su PPI personal. Esta aplicación de IDOP y PPI fue elaborada sin el acompañamiento y hasta cierto punto con desconocimiento de la Alianza CIAT – CARE RENACER, esto es un claro indicio de la apropiación de las metodologías de OT-DER aunque también indica la necesidad de afinar el proceso de selección de participantes en el grupo de trabajo en la metodología DER.

Un productor B diseño y aplicó una herramientas de IDOP (la encuesta) para conseguir mercado a un producto no agrícola de cual disponía, la variante fue que la encuesta que aplicó estaba orientada a un producto único y específico (encuesta dirigida a identificar demanda insatisfecha o nichos de mercados para ese producto). El productor B aprovecho las visitas a clientes potenciales que se realizaron en el proceso de aplicación de IDOP por parte de la Alianza de aprendizaje para aplicar su encuesta y a la vez promocionar su producto. Logro identificar compradores potenciales, negociar su producto y cerrar negociaciones de forma exitosa, rápida, efectiva y barata (sus costos de negociación y de análisis de mercados fueron subsidiados indirectamente por la Alianza de aprendizaje).

El técnico A inicio el proceso representando a una organización socias local X, después de dejar de laborar para la institución socia local X, siguió asistiendo a las capacitaciones y realizo réplicas de la OT-DER, en la organización local Y en donde estaba trabajando y en la organización comunal a la que pertenece. Según el mismo “los conocimientos en la OT-DER me dieron [le dieron] valor agregado a mi [su] CV [hoja de vida]” (Técnico participante en las capacitaciones de OT-DER en Estelí, Nicaragua).

Finalmente, los productores capacitados en OT-DER fueron “enlistados” por CARE RENACER para ser cofacilitadores (junto a un especialista de CARE RENACER) en el proceso de réplica que consistió básicamente en la adaptación de las metodologías OT-DER a la realidad de Estelí, incorporando cambios en el nivel de aplicación y aplicando estas metodologías directamente en cada uno de los municipios de influencia de CARE RENACER. Durante los primeros talleres de réplica se pudo observar el grado de dominio que tienen los productores en los conceptos y herramientas de OT-DER, llegando a la conclusión que es bastante bueno, porque a pesar que algunos de ellos aun presentan deficiencias, en general conocen y manejan los conceptos y herramientas básicas que propone OT-DER.

Cumplimiento de roles y papeles en la práctica

Los roles concebidos para cada eslabón dentro de la propuesta de colaboración que dio origen a la Alianza no se dieron a conocer a los diferentes actores de manera formal, el documento original en el cual se encuentran explicados cada uno de los papeles que debían de ser jugado por los actores era desconocido para los propios actores (nunca les fue entregado copia). Este vacío de información sumado a que durante el proceso de capacitación tampoco fue explicado de manera clara el papel que jugarían cada uno de los actores y cuales eran los alcances de la alianza (este punto fue plasmado durante el primer espacio de reflexión planificado) genero incertidumbre entre los actores, esto a su vez provoco que ya casi finalizado el proceso de capacitación de la Alianza el proyecto CARE RENACER tuviera que ejecutar un proceso adicional a la alianza (la réplica) para tratar de alcanzar sus productos esperados a nivel de comunidad.

Por otra parte los roles de los actores dentro de la misma concepción de la Alianza sufrieron cambios través del tiempo, estas adecuaciones dificultaron que el facilitador CIAT clarificara y delinea los roles específicos de manera consistente.

La Alianza concibió el papel de los productores de la siguiente manera “participarán en la implementación de las metodologías de trabajo, su adaptación a condiciones locales y el uso de sus resultados” (CIAT, 2002b) si bien es cierto que en la adaptación a las condiciones locales dentro del proceso de aprendizaje de la alianza su aporte fue relativamente bajo. Cabe destacar que si participaron en la implementación de las metodologías y sus herramientas de forma activa y usaron los resultados de dichas implementaciones.

La primera mitad del proceso no estuvo presente el equipo de CARE RENACER porque no se considero pertinente hasta que se hizo una reflexión por parte de CARE RENACER basados en la pregunta de reflexión ¿cómo dar acompañamiento si no estaban capacitados en OT-DER?, un dato curioso es que en el documento CIAT (2002b) si estaba contemplado que el equipo técnico de CARE RENACER fuera capacitado en OT-DER desde el inicio, entonces ¿Por qué el equipo técnico CARE RENACER no estuvo desde el inicio en las capacitaciones? Este vacío en la aplicación de la Alianza (no de la metodología) con respecto a lo planificado es atribuible a una falla de coordinación entre las actividades de la Alianza y las actividades del proyecto CARE RENACER.

Con respecto a los socios locales, en la concepción de la Alianza tenían el papel de ejecutar la propuesta metodológica en sus respectivas zonas, este eslabón si quedo un poco corto ya que de cuatro socios formales y tres invitados solo uno estaba replicando en su zona, los demás no estaban replicando. Esto socios que no estaban replicando (y que no tenían planificado ningún componente de capacitación en OT-DER en el corto plazo) atribuyeron la falta de cumplimiento de sus roles (al menos en el corto plazo) a la falta de recursos financieros para aplicar la OT-DER.

CONCLUSIONES

1. Es importante que se mejoren las estructuras de capacitación-aplicación de OT-DER para lograr una adecuada difusión, efecto e impacto en las zonas de trabajo y que incorporen a las comunidades en los procesos de aplicación de las metodologías y en la utilización de sus resultados.
2. Las adecuaciones a la realidad local de Estelí, realizadas a las metodologías mejoraron su aplicación aunque no influyeron significativamente en mejorar su difusión y efecto en las comunidades.
3. Las malas aplicaciones a la metodología identificadas tuvieron su origen en el factor tiempo limitado, lo cual fue una consecuencia directa de la mala planificación de las actividades dentro de los talleres en la escala temporal.
4. Los diferentes actores calificaron el proceso de enseñanza-aprendizaje como exitoso a pesar de que la mayoría reconoció que no cumplió totalmente con las expectativas diferenciadas.
5. Hay claros indicios de apropiación por parte de los participantes en la Alianza de los conceptos y herramientas de las metodologías OT-DER, en algunos casos hay ejemplos concretos de esta apropiación y asimilación.
6. La falta de claridez en los roles que los actores locales desempeñaban en el proceso de capacitación se vio reflejada en el limitado efecto y difusión de la OT-DER en las comunidades, así como en la deserción de participantes del proceso de capacitación.
7. A nivel general la complementariedad en el proceso de aplicación en las comunidades fue parcial entre algunos eslabones por lo tanto se considera una complementariedad en proceso de mejora pero aun débil.

BIBLIOGRAFIA

Abbot, Joanne. Guijt, Irene. 1998. Changing views on change: participatory approaches to monitoring the environmental. SARL Discussion paper N0. 2. Brazil

Biggs. S. 2003. Uptake Pathways and Scaling-up of Agricultural Technologies to Enhance Livelihood of Nepalese Farmers, 23-24 Septiembre 2003, Hotel Himalaya, Kupundole, Lalitpur. Nepal.

Chambers, R., Jiggins, J., 1986. Agricultural research for resource poor farmers: A parsimonious paradigm. Discussion Paper 220. Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton.

CIAT, 2002. Orientación Territorial. Centro Internacional de Agricultura Tropical. Proyecto de desarrollo de agroempresas. Cali, Colombia

Disponible en http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/marco_metodologico.pdf

CIAT, 2002. Propuesta de colaboración con CARE Renacer Estelí en el tema de desarrollo empresarial rural. Centro Internacional de Agricultura Tropical. Proyecto de desarrollo de agroempresas. Cali, Colombia

CIAT. 2003. Identificación de oportunidades de mercados (IDOP). Informe presentado al Proyecto RENACER. CARE Nicaragua. Tegucigalpa. Honduras.

Dabat, Marie-Hélène., Ferris, S. 2003. Mid-Term Evaluation Report: CRS Madagascar Agro-Enterprise Marketing Project. FOODNET – CIRAD – CIAT.

Denning, G., 2001. Realising the potential of agroforestry: integrating research and development to achieve greater impact. *Development in Practice* 11 (4): 407-416.

Douthwaite, B., Keatinge, J.D.H., Park, J.R. 2001. Learning selection: an evolutionary model for understanding, implementing and evaluating participatory technology development. Department of Agriculture, University of Reading, Earley Gate. *Agricultural Systems* 72: 109-131.

Franzel, S., Cooper, P., Denning, G., 2001. Scaling up the benefits of agroforestry research: lessons learned and research challenges. *Development in Practice* 11 (4): 524-534.

Geilfus, Frans.1997. 80 Herramientas para el desarrollo participativo: diagnostico, planificación, monitoreo, evaluación. IICA-GTZ. San Salvador, El Salvador. 208 p.

Gonsalves, J.F., 2001. Going to scale: What we have garnered from recent workshops. *LEISA Magazine* 17(3): 6-10. Disponible en: <http://www.ileia.org>

GTZ. 1996. Seguimiento de procesos. Una ayuda para personal de proyectos. División 402. Protección del ambiente y los recursos naturales, difusión de tecnologías apropiadas (GATE). Proyecto piloto Autoayuda en el manejo de los recursos naturales (AMREN). Bonn, Alemania. 47 p.

Huizer, Gerrit. 1997. Participatory action research and people's participation: Introduction and case studies. Third World Center. Catholic University of Nijmegen. The Netherlands. 60 pp

INEC. 2001. III Censo Nacional Agropecuario. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Gobierno de Nicaragua. Managua. Nicaragua.
Disponible en: <http://www.inec.gob.ni/>

Johnson, N., Lilja, N., Ashby, J. 1991. Characterizing and measuring the impact of stakeholder participation in natural resource management research. PRGA working document 17. Centro Internacional de Agricultura Tropical. Cali, Colombia

Kemmis, S., McTaggart, R. 1988. The Action Research Planner. 3rd Edition. Deakin University. Geelong.

Lathrop, Guillermo. 2002. [La Pequeña y Mediana Empresa y el Desarrollo Económico Local. Una visión territorial del desarrollo](#). Ponencia en el "Foro PyME: El reto del desarrollo", organizado por El Financiero el 30 de Julio de 2002 en San José, Costa Rica

Lundy, M., Ostertag, C.F., Best, R. 2002. Value Adding, Rural Agroenterprise and Poverty Reduction: A territorial approach to Rural Business Development. Paper presented at the 1st Henry A. Wallace Inter.-American Scientific Conference, "Globalization of Agricultural Research", CATIE, Turrialba, Costa Rica, 25-27 Febrero. Disponible en: http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/value_adding.pdf

Lundy Mark, 2003. El desarrollo empresarial rural entre CARE Nicaragua y el CIAT: una alianza de aprendizaje. Informe de Avance. Centro Internacional de Agricultura Tropical. Proyecto de desarrollo de agroempresas. Cali, Colombia

Lundy Mark, et. Al. S.f. Formación de grupos de interés para el desarrollo empresarial rural. Guía de campo. Centro Internacional de Agricultura Tropical. Proyecto de desarrollo de agroempresas. Cali, Colombia

McTaggart, Robin. 1991. Principles of Participatory Action Research. Adult Education Quarterly. Vol 41, No 3, 1991:170

Menter, H., Kaaria, S.; Johnson, N.; Ashby, J. 2004. Scaling up. In: Pachico, D. (ed.). Scaling up and out: Achieving widespread impact through agricultural research. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), Cali, Colombia. (En Prensa)

Messerschmidt, Donald. 1988. Success in Small Farmer Development: Paper Making at Pang and Nanglibang, Nepal. World Development. Vol. 16, No. 6. pp

Ostertag Gálvez, Carlos Felipe. 1999. Identificación y evaluación de oportunidades de mercado para pequeños productores rurales. Guía 7. Instrumentos metodológicos para la toma de decisiones en el manejo de los recursos naturales. Centro Internacional de Agricultura Tropical. Proyecto de desarrollo de agroempresas. Cali, Colombia. 191 p.

Pérez Serrano, G. 1990. Investigación-Acción. Aplicaciones al campo social y educativo. Dykinson. Madrid, España. 134 p.

Prins, Kees. 1996. Proceso y producto. Un balance. Aportes para el desarrollo 2. Escuela para el desarrollo. Lima, Perú. 144 p.

Rosemberg, N., 1982. Inside the Black Box: Technology and Economics. Cambridge University Press. Cambridge.

Rubio J. Varas J. 1997. El análisis de la realidad, en la intervención social. Métodos y técnicas de investigación. Editorial CCS. Madrid, España. 123 p.

Rural Agroenterprise Development Project. 2003. Annual Report 2003. International Center for Tropical Agriculture (CIAT), Cali, Colombia. Disponible en <http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/ingles/index.htm>

Roper, L., 2002. Achieving successful academic-practitioner research collaborations. *Development in Practice* 12 (3&4): 338-345.

Sánchez Pérez, Javier. 2002. Metodologías para el desarrollo de software. Facultad de informática. Universidad de Las Palmas. Valparaíso, Chile.

Solomon, M.J., Chowdhury, A.M., 2002. Knowledge to action: evaluation for learning in a multi-organisational global partnership. *Development in Practice* 12 (3&4): 346-354.

Solórzano Blanco, C. 2000. Planificación, seguimiento y evaluación en finca, para fortalecer capacidades gerenciales y facilitar la innovación tecnológica en Nicaragua. Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza. Tesis M.Sc. Turrialba, Costa Rica.

UICN. 1997. Instituciones reflexivas. Ocho características de las instituciones que promueven y practican el aprender haciendo. Preparado por Dudley, E. Imbach, A. Serie Herramientas y Capacitación. Unión Mundial para la Naturaleza. Cambridge, UK.

Vilchez, Yanni. 2003. Seguimiento y Sistematización de la Experiencia Piloto: Alianza de Aprendizaje CIAT - CARE Renacer. Informe de Avances. Nicaragua.

Wadsworth, Yoland. 1998. Paper 2: What is Participatory Action Research? *Action research international*.

Whyte, William Foote. 1991. *Participatory Action Research*. Sage Publications. Newbury Park, California