

Lecciones aprendidas de las experiencias. Un análisis para el futuro.

La realidad de las iniciativas y el contexto mesoamericano marcan tres aspectos fundamentales para orientar el análisis de las lecciones aprendidas:

- (i) las iniciativas han centrado su estrategia en fortalecer los activos que comparativamente tienen potencial para generar el cambio, que son el humano y social;
- (ii) las iniciativas han basado el proceso anterior en determinar las motivaciones y los incentivos integrales que permitirán revertir el proceso de vulnerabilidad de los medios de vida en el territorio, desarrollando mecanismos de planificación participativa que trascienden el enfoque de generar estrategias asistencialistas y se orientan a procesos de gestión del conocimiento en las unidades sociales;
- (iii) aunque la gobernabilidad del territorio no ha sido la línea de trabajo de los proyectos y programas, la experiencia en campo y la estrategia les han permitido trascender de un enfoque meramente productivista a uno de fortalecimiento del desarrollo económico, social, ambiental y político local, todo ello enmarcado en una visión de gobernabilidad que no es solamente descentralización.

Sobre estos 3 aspectos fundamentales se organiza esta sección, con sub-secciones que responden a 3 preguntas principales:

- > ¿Qué lecciones hemos aprendido sobre el acceso a activos?
- > ¿Qué aspectos permiten evidenciar un nuevo enfoque de las iniciativas?
- > ¿Cómo se han definido en la práctica los incentivos integrales?

4.1. ¿Qué lecciones hemos aprendido sobre el acceso a activos?

Como se ha citado en el marco referencial del documento, el acceso a activos es una parte central del enfoque de medios de vida (Jansen

Pregunta motivadora

Aunque las iniciativas no fueron diseñadas bajo el enfoque de medios de vida ¿Qué hemos aprendido de la experiencia que sea aplicable al enfoque?

y otros, 2005). En la Sección III también quedo patente que las iniciativas analizadas como experiencias no fueron diseñadas bajo el mencionado enfoque; no obstante, en la práctica, han desarrollado una experiencia que lo rescata en forma aplicada. Paralelamente, el diseño se centró en componentes, ejes o líneas de acción que difieren de un caso a otro.

A continuación, las lecciones son agrupadas en base al acceso a activos así: (a) acceso o mejoramiento del capital humano y social, enfatizando que estos activos son claves y han sido la punta de lanza de los procesos; (b) evidenciar las lecciones en torno a los activos hídrico y ambiental, donde se rescata que muchos aprendizajes han estado centrados en un mayor entendimiento del territorio y no únicamente la finca; y (c) acceso a capital financiero y físico, lo que determina en gran medida cómo las políticas públicas han determinado el acceso a los bienes básicos para detonar procesos de desarrollo económico.

a. Capital humano y social

En el cuadro siguiente se han agrupado las lecciones aprendidas, que en la realidad se entrelazan con enfoques operativos de los proyectos y programas. El común denominador de estas lecciones es su focalización en los integrantes de las diversas unidades sociales (familia, grupos comunitarios, gobiernos locales, organizaciones y otras) que operan en los territorios.

Tabla 3. Lecciones aprendidas en torno a capital humano y social según ejes de intervención

Lección aprendida	Resumen
Eje I: Seguridad alimentaria	
Es importante capitalizar las experiencias desarrolladas por las familias, organizaciones e instituciones locales y agencias que han ejecutado proyectos de largo plazo en otros países (Honduras, Perú y Bolivia).	El enfoque de seguridad alimentaria en las experiencias analizadas ha trascendido las prácticas productivas y donaciones, centrándose en garantizar acceso adecuado a activos mediante los cuales la población logra no solamente seguridad alimentaria sino un fortalecimiento de los medios de vida.
Uno de los desafíos cuando se busca garantizar la seguridad alimentaria en condiciones de ladera es trascender las soluciones limitadas a aspectos productivos, para incidir en la cultura de la población y establecer una relación dinámica entre la familia y la comunidad organizada enfatizando aspectos del uso, manejo y conservación de los recursos naturales y productivos.	
La seguridad alimentaria, la disponibilidad de agua, la generación de empleo, el mejoramiento de los ingresos y el acceso a los mercados, contribuyen a lograr la sostenibilidad de los medios de vida de las unidades productivas que normalmente son familias pobres.	
La participación de los miembros de una familia asegura la agricultura de traspatio, donde se pueden producir los alimentos para el autoconsumo.	Un aspecto fundamental de las iniciativas es utilizar como unidad social de intervención la familia y no la parcela y la finca como sucedía en el pasado.
Eje II: Sistema Maíz-Frijol	
Las alternativas deben construirse sobre la base del conocimiento tradicional, con tecnologías innovadoras para un manejo más eficiente del recurso hídrico, tierras de laderas y recursos naturales, tales como producción orgánica, agroforestal, servicios ambientales, etc. Es vital reconocer y sistematizar a detalle el conocimiento local de los sistemas de producción tradicionales.	Las intervenciones en los sistemas de cultivos en las experiencias analizadas no permiten evidenciar que el conocimiento del capital humano y social del territorio es determinante en el diseño e implementación de ofertas tecnológicas adaptadas a las condiciones de los sistemas productivos pero consideran en forma significativa el contexto del ecosistema.
Es importante considerar los tiempos de los agricultores, sus lenguas, códigos y las lógicas de sus sistemas de producción tradicionales.	
Fortalecer la capacidad empresarial y financiera de los actores del sistema es importante en la aplicación de la visión productiva de maíz y frijol.	
Eje III: Organización	
El vivero es un espacio de encuentro social que fortalece la organización comunitaria y facilita la capacitación e investigación.	La organización tiene diversas facetas a nivel de los programas y proyectos estudiados, las estrategias para consolidar el capital social se centran en utilizar los espacios y conocimientos comunitarios para promover tres factores que son frágiles en los medios de vida, que son: la participación efectiva, el compromiso con la gestión del territorio y la gestión empresarial como forma de acceder al mercado.
Una comunidad bien organizada está capacitada para gestionar, negociar, planificar y ejecutar actividades para el manejo de sus recursos naturales. Más que el factor económico, se requiere una población bien capacitada con una nueva actitud de participación.	
La organización es un medio importante para establecer un balance entre la toma de decisiones y las acciones cotidianas. Permite el desarrollo de capacidades de gestión y facilita la transferencia de tecnologías. Es un proceso que demanda compromiso y tiempo.	
Las organizaciones deben ser entendidas como instrumentos para que un grupo alcance propósitos comunes y no como un fin.	
La formación de líderes comunales para el manejo de los recursos naturales y el fortalecimiento de su papel en las organizaciones, es parte fundamental de las estrategias de intervención, para dar sostenibilidad a los procesos autogestivos.	
Con la generación de confianzas, se abren los espacios para sentar las bases de la organización para el acceso a la asistencia técnica por grupos, no de forma individual.	
Las Iglesias, los maestros y los alcaldes tienen amplia influencia en las comunidades rurales. Es necesario concertar con ellos para posibilitar las acciones en la zona. Las Iglesias son un factor de cohesión en la organización comunitaria.	
La gente se moviliza cuando ve resultados en otros.	
La identificación de comunidades, líderes y familias con potencial juega un papel fundamental en el desarrollo de una propuesta.	
Eje IV: Manejo de recursos naturales en zonas de ladera	
La toma de decisiones sobre el manejo de los recursos naturales debe involucrar a los actores locales y sus organizaciones.	No parten del tema técnico sino social y evalúan los conflictos. Un avance sustancial de los casos analizados es que retoman el fortalecimiento del capital social relacionado con los problemas de manejo de recursos naturales, lo cual permite garantizar el empoderamiento sobre las acciones que se deben tomar en este tema.
Manejo de microcuencas es sinónimo de manejo de sistemas y conflictos: Este tema no se debe abordar sólo desde el punto de vista físico, sino incluir la perspectiva social y económica. La organización social es fundamental para lograr resultados; el manejo de conflictos es un tema central.	

Lección aprendida	Resumen
Eje V: Procesos participativos	
Las comunidades generalmente tienen conciencia de los problemas que les afectan y sus causas; lo que no saben es cómo vencer la inercia e iniciar acciones para corregirlas.	La participación es un proceso y como tal se adapta a las condiciones del capital humano y social. En todas las experiencias planteadas, la gran lección aprendida parte del hecho que las unidades sociales cuentan con una alta capacidad de diagnóstico pero una limitada acción estratégica para proponer líneas de acción, ello se debe principalmente a que el nivel de sus medios de vida les ha hecho concentrarse en las acciones inmediatas (consumo por ejemplo) y eso centra su accionar en una visión de corto plazo.
La posibilidad de que las familias puedan participar activamente en la toma de decisiones, depende de la capacidad de incidencia de la organización y de los espacios democráticos que se abran en el eslabón comunal y municipal. Esta misma lógica rige del municipio a la mancomunidad y de esta al Departamento y al Estado.	
El enfoque participativo para el manejo del agua requiere la incorporación amplia y consensuada de todos los habitantes asentados en el espacio físico de la microcuenca.	
La participación en grupo facilita la detección de problemas y la solución a problemáticas identificadas (diagnósticos).	
El ejercicio de la planificación participativa, cuando se convierte en práctica cotidiana, coadyuva al fortalecimiento de las organizaciones.	
Los factores que facilitan la participación son: organización, capacitación, institucionalidad local (vertical y horizontal) y formación de liderazgos.	
Los factores que limitan la participación son: estructurales (analfabetismo, desnutrición, escasos medios de comunicación, aislamiento geográfico, tenencia de la tierra), institucionales (planificación de arriba hacia abajo, ofertas ajenas a las demandas, falta de recursos, débil interacción), culturales (paternalismo, cacicazgo, clientelismo, tradiciones y costumbres) y políticos.	La promoción de la participación más allá de garantizar la inclusión de todos es un hecho que contribuye a la construcción de conocimiento colectivo aunque cuenta con limitaciones estructurales que no podrán ser solventadas en el corto plazo contribuye a desarrollar capacidades.
Escenarios cotidianos de trabajo comunitario (asambleas, fiestas) facilitan la participación.	
Eje VI: Gestión local	
En condiciones de extrema pobreza, analfabetismo y marginalidad no se puede exigir la autogestión.	Un factor que es vital a nivel de la gestión local del territorio es la concertación para la acción, la cual debe ir acompañada de una coordinación interinstitucional. Las experiencias han avanzado en el sentido de lograr despersonalizar los proyectos y empoderar la población.
La concertación que se realiza antes de iniciar el plan de desarrollo comunal, debe estar a cargo de la comunidad.	
La coordinación municipal y la interacción con las comunidades fortalece la gestión local.	
La gestión local se debe de dar a los niveles de grupo de trabajo, comunidad, redes integradas y municipios.	
Eje VII: Coordinación interinstitucional	
En la coordinación interinstitucional es importante la capacitación a funcionarios, así como las giras educativas y las demostraciones de campo orientadas al nivel institucional.	La gestión del capital social también incluye a los agentes del desarrollo donde se ubican proyectos y otras organizaciones y agentes presentes en los territorios. La experiencia demuestra que es enormemente complicado operar independientemente en el territorio, pero también una lección es que la coordinación no es por decreto, es necesario que las organizaciones encuentren mecanismos de encuentro operativo y temático.
El análisis exhaustivo de los intereses de los actores externos y locales que inciden en la región (institucionalidad estatal, regional y local, ONGs, sector privado, organizaciones sociales etc.) permite promover acuerdos de intervención y definir la relación durante la ejecución de un proyecto.	
El acercamiento de los técnicos con las comunidades, hace que la coordinación interinstitucional sea más fácil en el campo que en niveles directivos.	
La coordinación interinstitucional y la creación de redes permiten aunar esfuerzos, movilizar recursos y facilita el desarrollo rural integral.	
La existencia de un espacio para la coordinación interinstitucional y socialización de experiencias y conocimientos, facilita la identificación de ejes de interés común y la instrumentación de los planes comunales de desarrollo.	Para ello un factor fundamental es trascender a la formación de capital humano para operar en estos territorios, es claro que la formación tradicional no ofrece herramientas para este nuevo enfoque y por ende los procesos de inducción en todos los casos se muestran como un mecanismo que permite poner a tono con la realidad a los técnicos de los proyectos.
Desarrollar estrategias de vinculación y difusión al interior de las comunidades y con otros actores institucionales (municipios, ONGs, agencias internacionales, universidades, etc.) evita la duplicación de esfuerzos y recursos .	
Las alianzas y cooperación interinstitucional permiten intercambiar experiencias y coadyunar acciones que suelen acortar el camino para lograr resultados e impactos.	
En la medida en que exista una permanente comunicación y se difundan los programas de trabajo de las instituciones involucradas, se favorece la creación de alianzas estratégicas y la firma de convenios.	
La permanente difusión de resultados ayuda a sensibilizar a la institucionalidad pública (local, estatal y nacional) y privada nacional e internacional	La construcción de alianzas es vital para el proceso.

Lección aprendida	Resumen
Eje VIII: Capacitación	
Los procesos de formación deben ser flexibles y cambiantes (modalidades de estudio, conceptos y técnicas, temáticas, tiempos, lugares, materiales, etc.), de tal forma que se adapten a los intereses y conocimientos locales y comunitarios.	La construcción colectiva de conocimiento se transforma en una modalidad de formación en todos los casos, el rescate adecuado a los conocimientos locales se acompaña de un proceso de formación fundamental para la sostenibilidad.
El intercambio de experiencias entre agricultores es un factor motivador, catalizador de emprendimientos. El proceso de enseñanza-aprendizaje (doble vía) de la metodología «de campesino a campesino», contribuye a replicar las experiencias.	Las demandas de capacitación no son recetas generalizables, por el contrario deben ser fundamentadas en los ejercicios de planificación y ser flexibles ante los cambios del entorno.
Selección adecuada de técnicas, comunidades y familias contribuye a la obtención de resultados. La formación de líderes (as) impacta a mayor número de comunidades (efecto multiplicador) y cataliza mayor capacitación.	Un salto cualitativo de las experiencias en torno a la capacitación es la gestión participativa de la selección, donde los actores locales juegan un rol importante. Esta forma innovadora de garantizar el acceso al conocimiento permite que la transparencia y el compromiso se transformen en ejes del capital social presente en las territorias.
Los proyectos deben considerar la capacitación tanto para técnicos y promotores, como para receptores. La capacitación permanente de promotores y equipo técnico fortalece los sistemas de operación y planificación.	Analfabetismo y bajos niveles escolares limitan la transferencia de conocimientos y el desarrollo de capacidades.
Las necesidades de capacitación deben de surgir de los diagnósticos realizados por las propias comunidades.	En la planificación se debe incluir la capacitación, asignarle presupuesto, programación de actividades e instancias encargadas.
La capacitación debe insertarse dentro de políticas (públicas), planes (desarrollo y estratégicos) y programas más amplios de desarrollo económico, social, ambiental e institucional, así como estar ligados al fortalecimiento organizacional.	Eje IX: Género En el marco del capital social y humano el enfoque de género se considera importante, sin embargo a nivel de las iniciativas es claro que los vacíos operativos en torno al tema se acompañan de la cultura local, lo cual requiere de apertura de espacios para facilitar la participación de la mujer.
La formación debe contar con soporte institucional de todo tipo: ONG's, gobiernos locales y comunales, iglesias, universidades, centros de educación, etc.	Fuente. Elaboración propia en base a las investigaciones de Silvia Piñones (2005)
Analfabetismo y bajos niveles escolares limitan la transferencia de conocimientos y el desarrollo de capacidades.	
En la planificación se debe incluir la capacitación, asignarle presupuesto, programación de actividades e instancias encargadas.	
Eje IX: Género	
El componente de género en las acciones de desarrollo requiere de su incorporación desde la fase de diseño, así como la sensibilización de las jerarquías institucionales locales y comunales.	
La imposición del enfoque de género motiva resistencias.	
La aplicación de metodologías participativas no necesariamente asegura la incorporación de las mujeres.	
Es necesario generar espacios y estrategias de reconocimiento y valoración de la mujer (autoestima) en la familia, la comunidad y en las organizaciones.	
Fuente. Elaboración propia en base a las investigaciones de Silvia Piñones (2005)	

b. Capital hídrico y ambiental

Los proyectos y programas analizados en la sección III presentan un fuerte componente productivo acompañado de una gestión integrada de los recursos naturales, haciendo referencia explícita al agua debido a que los sistemas de maíz y frijol y los ecosistemas que los albergan en gran medida dependen de los procesos de manejo que las comunidades han implementado, y su crisis actual tiene origen no solamente en las prácticas, sino también en la lógica productiva que, al establecer una relación beneficio-costos basado en la reproducción de la unidad familiar, prioriza el uso de los recursos y no su manejo, debido a los costos que ello implica. Sin embargo, la externalidad del ambiente ha sido interiorizada como un costo en los sistemas productivos debido a la baja en los rendimientos, que acompañada de un marco de políticas pro urbano, castiga enormemente

a las unidades sociales dedicadas a producción agropecuaria. La siguiente tabla resume las lecciones en este tema y resalta la importancia que han adquirido estos capitales o activos en el marco de los proyectos y programas.

Tabla No. 4. Lecciones aprendidas en torno a capital hídrico y ambiental por ejes de intervención

Lección aprendida	Resumen
Eje I: Seguridad alimentaria	
Frente a la creencia generalizada de que las laderas no son productivas, el desarrollo del PROLESUR demuestra que son rentables, con un manejo adecuado del suelo (Quesungual).	La gestión de los proyectos y programas ha contribuido a desmitificar la visión de que la rentabilidad de las laderas es baja, pero también ha puesto de manifiesto que se requieren innovaciones en términos de la técnica productiva.
Con la siembra de árboles frutales y maderables se pueden obtener productos para comer y vender.	
Eje II: Sistema Maíz-Frijol	
La quema en una parcela de maíz daña las especies vegetales y la materia orgánica.	Las iniciativas han trascendido de un enfoque tradicional de uso a uno de manejo del suelo centrado en prácticas integrales.
Con la producción agroforestal en la milpa y el manejo de rastrojos se conserva la humedad y se aumenta la fertilidad del suelo.	
Eje III: Organización	
Uno de los principales incentivos para la participación organizada de la comunidad es el agua, y este es un buen punto de partida para iniciar procesos de gestión local en comunidades rurales. Alrededor del agua se integra la comunidad.	El agua como factor de producción y como activo familiar permite facilitar la organización.
Eje IV: Manejo de recursos naturales en zonas de ladera	
Los agricultores de ladera en condiciones de marginalidad extrema generan las estrategias necesarias para sobrevivir, a un costo social, ecológico y humano muy alto. Las necesidades predominan sobre la conciencia al momento de adoptar cierta práctica o tomar una decisión.	En las zonas marginales los productores pueden replantear sus estrategias para mejorar los medios de vida, pero en todos los casos estudiados dichas estrategias están centradas en el acceso a conocimiento para mejorar el activo tierra y agua.
Cuando los productores tienen claras las relaciones entre el manejo de la regeneración natural y la reforestación con el comportamiento de los cursos de agua, y de éstos con la producción en su finca, asumen acciones comunales para corregir los problemas.	
Al atender la relación agua-suelo-vegetación y asegurar el suministro de alimentos para la familia, el productor está preparado para el manejo de microcuencas.	El manejo de cuencas ofrece una oportunidad para integrar el tema de las prácticas productivas en finca con los aspectos de manejo y conservación de la cuenca. Los actores combinan estrategias que garantizan mejorar el acceso y la condición de los activos ambientales.
El manejo de cuencas debe iniciarse desde la unidad productiva familiar, garantizando la seguridad alimentaria y el manejo de los recursos naturales a través de prácticas agropecuarias adecuadas.	
Es mejor proponer el tema del manejo del agua que el debate alrededor de la No Quema, resaltando los beneficios para el suelo y las ventajas de la retención y regulación de los caudales hídricos en las microcuencas. Es muy seguro que la población sea más sensible a este argumento que al de dejar de quemar.	
Los procesos de adopción de prácticas de manejo de los recursos son lentos y requieren de resultados concretos a corto plazo.	
Eje V: Procesos participativos	
Es muy importante que las innovaciones sean introducidas en pequeña escala al inicio, pero bajo una perspectiva de crecimiento hacia el futuro, y que incluya un proceso planificado en términos de contenido, estrategias, método y tiempo.	El efecto demostrativo detona la participación y garantiza que los actores comiencen a normar sobre el uso y manejo de los recursos naturales.
Cuando las comunidades reconocen que los recursos son de todos y se apropian de los procesos, los cuidan y actúan de acuerdo a las normas que ellos mismos avalan.	
Eje VI: Gestión local	
Es fundamental contar con un plan de trabajo de la comunidad de la microcuenca, debidamente concertado, con acciones concretas que constituyan la guía general para todos los actores que oriente y marque ritmos y tiempos de un proceso, en donde se tome en cuenta a hombres y mujeres. La planificación estratégica permite visualizar objetivos y metas comunes a alcanzar.	La planificación participativa permite gestar una mayor conciencia del manejo de los recursos pero lo más importante de ello es que visualiza la visión compartida del territorio y garantiza de esa manera que las acciones estén orientadas a un fin de mediano y largo plazo.
En las acciones de desarrollo local, la planificación participativa de base y el manejo de los recursos naturales, contribuyen a minimizar la vulnerabilidad social, económica y ambiental de las comunidades; como quedó demostrado con el paso del Huracán Mitch en el Sur de Lempira.	

Fuente. Elaboración propia en base a las investigaciones de Silvia Piñones (2005)

c. Capital físico (productivo) y financiero

Los capitales productivo y financiero, particularmente su acceso, son centrales para detonar los procesos de desarrollo. Su disponibilidad determina en gran medida algunas reacciones adversas del capital social y humano. Estos capitales brindan señales a la gestión integrada

del territorio, y son comúnmente los que están directamente relacionados con las políticas públicas. Es evidente en la tabla-resumen siguiente que el acceso no homogéneo a estos capitales detona inequidades y, sobre todo, profundiza las diferencias entre las zonas marginales y favorables.

Tabla No. 5. Lecciones aprendidas en torno a capital físico y financiero por ejes de intervención

Lección aprendida	Resumen
Eje I: Seguridad alimentaria	
Los procesos de desarrollo local que tienen como eje la seguridad alimentaria requieren una visión de largo plazo. El tiempo requerido para que las acciones de cambio orientadas al desarrollo de una agricultura sostenible se consoliden en procesos naturales y autogestionarios es de por lo menos de 10 a 15.	Las intervenciones nos enseñan tres aspectos principales en relación al acceso a estos dos capitales: una de ellas es que el proceso no es de corto plazo pero requiere efecto demostrativo para garantizar la visión de largo plazo.
Si no hay beneficios a corto plazo no hay sostenibilidad de los procesos.	
La introducción de nuevas variedades, el rescate de prácticas ancestrales y la innovación tecnológica permiten elevar la autoestima y garantizar la implementación de prácticas agroforestales.	
La donación de alimentos, no representa una alternativa de estímulo ni de sostenibilidad en situaciones extremas, ya que propicia la competencia desleal, fomenta paternalismo y clientelismo e introduce variedades ajenas a patrones de consumo.	Las prácticas asistencialistas no generan sostenibilidad al acceso a estos activos, por el contrario deterioran en gran medida las acciones de empoderamiento.
Eje II: Sistema Maíz-Frijol	
La selección de maíz se puede realizar desde la planta del maíz y no sólo de la mazorca.	Los conocimientos tradicionales son vitales para dar continuidad a una estrategia de acceso al capital físico por excelencia (la tierra).
En el sistema de producción de la milpa es necesario retomar los conocimientos tradicionales que los productores tienen y que son la base de los sistemas agroforestales.	
La baja producción de la milpa se debe, en parte, a que se perdió el uso potencial de suelos.	
Eje III: Manejo de recursos naturales en zonas de ladera	
La respuesta a la sequía no es el riego, es la cobertura del suelo. En condiciones de agricultura de ladera y dificultad de acceso al agua superficial para sistemas de riego, el manejo de la cobertura de suelo es la solución más viable para mejorar el nivel de humedad, obtener mayor producción y contribuir a mejorar la seguridad alimentaria.	La oferta de tecnologías tiene que estar diseñada en función de la problemática estructural de los territorios y no sobre los aspectos coyunturales.
Eje IV: Procesos participativos	
La asistencia técnica participativa garantiza la adopción de tecnologías.	La adopción de tecnologías es un factor que garantiza la mejora del acceso y valor del activo físico.
Eje V: Gestión local	
El paternalismo y las influencias negativas externas (donaciones, regalos) son limitantes de los procesos autogestivos.	La autogestión de los procesos, principalmente aquellos que tienen que ver con el empoderamiento requieren de acciones estratégicas de los proyectos y programas que no deterioren el proceso brindando apoyos coyunturales.
La capacidad de autogestión en las organizaciones tiene efectos de empoderamiento y diversificación de las fuentes de apoyo, así como de reconocimiento y liderazgo al interior de sus comunidades.	
Una dificultad que se enfrenta en este proceso, es que siempre la demanda de las comunidades supera la oferta institucional, lo que exige definir visiones de futuro a corto, mediano y largo plazo.	
La experiencia demuestra la efectividad de promover el ahorro interno de las familias y la creación de sistemas financieros autogestivos locales (bancos comunales, cajas de ahorro) como un esfuerzo que fortalece la gestión del desarrollo rural sostenible.	
Eje VI: Coordinación interinstitucional	
La coordinación entre la comunidad, el gobierno local y las instituciones públicas y privadas que trabajan en la zona, es el medio idóneo para el intercambio metodológico de estrategias y acciones que garanticen en el largo plazo un proceso de desarrollo sostenible de los recursos naturales, la gestión local y municipal; la producción y la gobernabilidad.	El intercambio de estrategias garantiza la visión de largo plazo, es necesario fortalecerla para apoyar un enfoque incluyente de acceso a activos financieros y físicos.
Eje VII: Capacitación	
Metodologías de formación deben ser teórica y prácticas (vivenciales) escenarios rurales, giras de observación y prácticas de campo.	El efecto demostrativo en las capacitaciones permite evidenciar la posibilidad de las inversiones.
Eje VIII: Género	
La participación de la mujer es fundamental, por su interés en el bienestar familiar.	La relación del género con el acceso a capital físico y financiero pasa por incorporar su liderazgo y facilitar el acceso. Es importante destacar que esta gestión debe ser integral para asociar los potenciales administrativos con los productivos que tiene la mujer.
El trabajo de la mujer con la familia en la finca, le permite negociar un nuevo papel, y en ocasiones ganar posiciones de liderazgo con los integrantes de la familia y luego en los espacios de poder de la organización comunal, municipal y en la mancomunidad.	
La participación en actividades productivas es una vía para el empoderamiento de las mujeres. Está demostrado que las mujeres se comprometen y son responsables en el trabajo productivo.	
Las empresas lideradas por mujeres son un espacio de revalorización de su rol.	

Eje IX: Valor y mercado

La diversificación productiva permite generar fuentes de empleo e ingresos para productores sin tierra.	Las fuentes y acciones que permitan agregar valor, son importantes si se encuentran enmarcadas en la realidad territorial. Las experiencias demuestran que la tierra, las remesas y otros activos pueden jugar un rol importante en la generación de valor agregado si son acompañadas de un proceso de fortalecimiento del emprendimiento a nivel de las comunidades.
Es importante elaborar estudios de mercado para garantizar la comercialización rentable de los productos identificados como potenciales.	
Orientar recursos captados por remesas a actividades productivas puede tener un impacto económico y social importante.	
Las condiciones del mercado (demanda) son las que orientan la producción y ventas.	
Para garantizar el éxito de una acción innovadora, más importante que la tecnología misma, es el cómo se difunde e introduce en los distintos sistemas de producción.	
Los cambios en la actitud de la gente son el resultado de los incrementos en la productividad y en la rentabilidad.	
La diversificación debe ir acompañada de incorporación de valor.	
Fuente. Elaboración propia en base a las investigaciones de Silvia Piñones (2005)	

En general se puede concluir lo siguiente:

- > La problemática de los productores de ladera es compleja y, como tal, requiere de soluciones integrales basadas en el acceso a todos los capitales.
- > Es importante que las políticas del Estado coincidan con la visión de desarrollo rural integral de territorios y que los proyectos articulen la relación entre lo local y las políticas para evaluar el efecto real de las mismas a nivel nacional.
- > Aunque el enfoque teórico ha avanzado mucho, la incorporación del enfoque de género es un proceso de largo plazo y sus resultados también. El cambio en patrones de conducta requiere estrategias operativas concretas que permitan, principalmente a las mujeres, combinar su rol reproductivo con aquel productivo.
- > Para construir equidad hay que dar oportunidades a quienes están en condiciones de desigualdad, eso incluye a mujeres, jóvenes y ancianos. Su incorporación debe ser participativa y no asistencial.

- > La continuidad de los equipos gerenciales permite la maduración de algunos procesos y permite involucrar a la institucionalidad de la zona.
- > La formación de equipos directivo y técnico multidisciplinarios mixtos permite visualizar procesos integrales de desarrollo.
- > La permanencia de los técnicos en las comunidades por períodos largos (ej: 20 días al mes sin interrupción) con oficinas de facilitación, permite establecer lazos de confianza y compromiso.
- > Los talleres o jornadas prácticas de inducción permite crear místicas de trabajo y visiones compartidas entre directivos, técnicos y líderes locales.
- > La creación de una imagen y un prestigio profesional genera conocimiento y confianza con comunidades e institucionalidad local.
- > La confianza también crece cuando existe la percepción de que no se ignora la problemática de las comunidades y si es posible dar respuestas a solicitudes, sí es importante acompañar en la búsqueda de soluciones.

Lo anterior brinda un telón de fondo amplio para el diseño de intervenciones, pero un factor que determina el éxito de las iniciativas es la gestión del proyecto y sobre todo la calidad del recurso humano que brinda la visión estratégica. Las lecciones en ese sentido se resumen como sigue:

Las iniciativas normalmente carecen de procesos de monitoreo asociados a un enfoque de medios de vida; en tal sentido es recomendable que todo proyecto desde su fase de diseño considere los indicadores mínimos con los cuales será medido y evaluado el impacto que

genera. Paralelamente, debe definir los aspectos financieros, humanos y estratégicos que este aspecto imprime a la operatividad del proyecto o programa, pues ello facilita el establecimiento de la línea de base y asegura que podrán haber comparaciones tangibles en el futuro. La experiencia al revisar la historia de los proyectos indica que los informes de metas no resuelven el problema de medir impacto. Eso nos introduce a la segunda pregunta de esta sección.

4.2. ¿Qué aspectos permiten evidenciar un nuevo enfoque de las iniciativas?

A continuación se examina un proyecto que ha aplicado el enfoque de medios de vida desde su inicio.²⁸ Esta experiencia²⁹ ofrece rasgos significativos similares en torno a las experiencias estudiadas anteriormente, tales como: el proyecto opera en una zona marginal; nace de la necesidad de implementar un mejor manejo de los recursos hídricos en una región altamente degradada; sus medios de vida se han debilitado debido a los problemas de deterioro ambiental; se detectan bajos precios de los productos; y existe inequidad en el acceso a activos. Las particularidades en torno a las anteriores incluyen: intencionalmente se diseñó bajo el enfoque territorial, operó en un período corto de tiempo (2 años) y, finalmente, fue una experiencia centrada en gestar mejor manejo y uso de agua en base a tres componentes: disseminación de tecnologías, gestión local (comunidad, municipios y mancomunidad) y desarrollo de estudios básicos.

El proyecto se ubica en el departamento de Choluteca que se encuentra en la zona sur de Honduras. Este territorio presenta una serie de problemas, tanto sociales como ambientales, la mayoría de ellos producto de la sobreexplotación de los recursos existentes. La deforestación de la zona ha generado alta vulnerabilidad con los fenómenos naturales, como es el caso del huracán Mitch que en 1998 devastó la zona por el desborde del río Choluteca (uno

de los principales ríos de Honduras) (Falck, M., 2000). El ecosistema predominante en la zona es árido, caracterizado porque la producción vegetal está limitada por la disponibilidad del agua y porque tiene un clima seco (Middleton y Thomas, 1997). Según el Censo Nacional de Población (INE, 2001) el departamento de Choluteca alberga 364 684 personas, de las cuales el 49,85 por ciento son hombres y el 50,15 por ciento son mujeres y tiene un área de 4 383,5 Km², lo que refleja una densidad poblacional de 83,16 habitantes por Km², su IDH es de 0,60 que corresponde a una categoría de medio bajo, sin embargo este dato agrega la cabecera departamental que presenta acceso a servicios e influye considerablemente en dicho indicador.

Dada la existencia de un componente de «investigación aplicada» que tenía determinado elaborar estudios técnicos en diversas áreas temáticas, se optó por evaluar las características de los activos presentes en el territorio identificando según los sistemas productivos existentes y levantando la información en un total de 121 familias. Los datos al respecto se incluyen en el cuadro a seguir:

²⁸ Basado en Sanders, A. y Bran, J. 2004. Los medios de vida y el uso del agua en la cuenca baja del río Choluteca

²⁹ Proyecto «Manejo del agua en las cuencas de los Ríos Choluteca y Negro» ejecutado por Zamorano con fondos de USAID 2003-2004

Cuadro 9. Características de los medios de vida en la zona del proyecto Manejo de aguas en las cuencas de los ríos Choluteca y Negro (2003)

Indicadores	Estrategias			
	Granos Básicos	No-tradicionales	Ganaderos	Promedio
Activo humano				
Número total de familiares adultos	3,21	2,64	2,82	2,88
Número de familiares totales	5,55	4,76	4,61	4,94
Familiares totales / familiares adultos	2,08	2,11	1,79	1,99
Educación promedio de los adultos (último grado aprobado)	2,65	3,08	3,72	3,16
Activo social				
Pertenece a un grupo de agua (1= Si; 0= No)	0,45	0,52	0,57	
Pertenece a una Junta de Agua (1= Si; 0= No)	0,48	0,29	0,52	
Sumatoria de las organizaciones a que los miembros del hogar pertenecen	1,64	1,74	2,05	
Participación en un proyecto de agua potable anteriormente(1= Si; 0= No)	0,57	0,51	0,55	
Activo ambiental				
Superficie del terreno total (Mz)	3,96	7,33	24,75	12,6
Porcentaje tierra agrícola bajo riego	0,69	0,70	0,45	0,61
% de superficie con granos básicos	0,81	0,30	0,11	0,39
% de superficie con cultivos no-tradicionales	0,15	0,47	0,07	0,24
% de superficie con pasto	0,01	0,23	0,75	0,34
Valor ganado mayor (en L)	592	12 464	76 622	30 475
Participación en un proyecto de riego anteriormente (1= Si; 0= No)	0,31	0,37	0,41	
Activo financiero				
Acceso a crédito (1= Si; 0= No)	0,50	0,69	0,74	0,64
Crédito de una fuente formal (1= Si; 0= No)	0,08	0,21	0,17	0,16
Crédito de una Caja Rural (1= Si; 0= No)	0,08	0,12	0,22	0,14
Crédito de una fuente informal (1= Si; 0= No)	0,08	0,07	0,02	0,06
Recibe Ayuda (1= Si; 0= No)	0,14	0,18	0,08	0,13
Trabajo remunerado (1= Si; 0= No)	0,63	0,45	0,41	0,50
Activo físico				
Acceso al saneamiento básico (1= Si; 0= No)	0,84	0,91	0,88	0,88
Conexión al sistema de agua (1= Si; 0= No)	0,34	0,24	0,34	0,31
Conexión a la red eléctrica (1= Si; 0= No)	0,13	0,22	0,34	0,23
Posee bomba de mochila (1= Si; 0= No)	0,63	0,6	0,83	0,69
Posee silo(1= Si; 0= No)	0,11	0,07	0,37	0,18

Fuente: Sanders, A. y Bran, J. 2004. Los medios de vida y el uso del agua en la cuenca baja del río Choluteca.

La tipificación de los sistemas existentes incluyen tres categorías: (i) los productores de granos básicos, (ii) productores de cultivos no tradicionales y (iii) los ganaderos. En este caso se desarrolla una comparación entre los productores de granos básicos (centro del estudio) en relación con los demás sistemas. Al evaluar el estado del activo o capital humano, es claro que en número las familias del grupo de granos básicos presentan mayor número de integrantes y adultos (5,55 y 3,61 respectivamente) pero su nivel de escolaridad es inferior a los otros dos grupos. Lo anterior permite concluir que los productores de granos básicos presen-

tan mayor dependencia demográfica, menor acceso a educación y por ende su capitalización humana es inferior a otros grupos cuyas estrategias de medios de vida incluyen diversificación o ganadería.

El capital social refleja en sus indicadores tres aspectos que diferencian la estrategia de medios de vida de los productores de granos básicos de los demás. La prioridad de la unidad familiar está centrada en el agua potable, lo cual refleja la necesidad de garantizar acceso del recurso a la familia. En cuanto a la partici-

pación en otro tipo de proyectos que diversifican el uso del agua, los integrantes del grupo de granos básicos presentan menor proporción de participación que los otros grupos.

En general, comparando estos dos resultados con las lecciones aprendidas en relación al capital humano y social en las otras experiencias, es de destacar que la prioridad principal inicial de los productores de granos básicos está asociada a sus necesidades básicas (principalmente aquellas insatisfechas) y que el efecto demostrativo de las iniciativas es el que detona la participación efectiva.

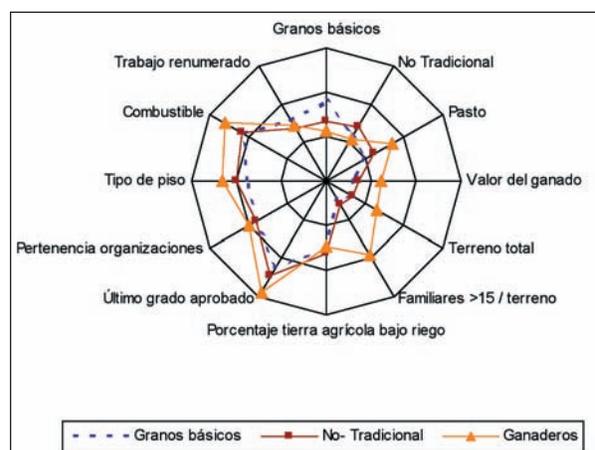
El activo ambiental evaluado desde la perspectiva de calidad y uso del suelo permite evidenciar que los productores de granos básicos en general adolecen de una capitalización baja; su acceso a los activos es limitado. Este factor comparado con las lecciones aprendidas en torno a capital ambiental e hídrico señaladas anteriormente complementa el análisis en el sentido de demostrar claramente que los productores de los sistemas de producción de granos básicos tienen acceso limitado a activos básicos para la producción y en gran medida, esta inequidad es la que ha determinado que migren hacia otras zonas, sectores o incluso países.

El activo financiero y físico evaluado en el estudio aborda las oportunidades de financiamiento y el acceso a servicios básicos, existen tres datos importantes sobre los cuales reflexionar. Uno de ellos es que los productores de granos básicos tienen menor acceso relativo a financiamiento evaluado desde la perspectiva de crédito; son unidades que en mayor medida buscan trabajo remunerado fuera de la finca; y, finalmente, una proporción muy limitada tiene acceso a sistemas de almacenamiento. Considerando el tamaño de la familia y sus condiciones es previsible que las políticas públicas pudieran generar esquemas de agregar valor a la producción, aspecto que en esta región se ha descuidado considerablemente.

Comparando estos resultados con las lecciones aprendidas por los proyectos, es importante destacar que el tema de la autogestión y el empoderamiento de la población en torno a sistemas locales se hace mucho más indispensable en las unidades que se dedican a granos

básicos. En segundo lugar, las tecnologías que pueden ayudar o contribuir significativamente a agregar valor a la producción deben masificarse bajo modalidades sencillas de adopción y finalmente, la visión de largo plazo con una estrategia de empoderamiento no es compatible con las prácticas asistencialistas.

En síntesis, el caso aplicado presentado refleja que las condiciones de acceso a activos en términos generales son inferiores en los productores de granos básicos en comparación a los otros dos grupos, aspecto que gráficamente queda evidenciado a seguir.



Fuente: Sanders, A. y Bran, J. 2004. Los medios de vida y el uso del agua en la cuenca baja del río Choluteca.

A manera de conclusión se puede decir que los productores de granos básicos tienen menor cantidad de activos: humano, social, financiero, natural e hídrico y se encuentran en términos de medios de vida por debajo de los productores de cultivos no tradicionales y que los ganaderos, lo cual evidencia que el acceso a activos puede ser una estrategia recomendable para implementar programas de desarrollo territorial considerando las diferencias entre los grupos.

4.3. ¿Cómo se han definido en la práctica los incentivos integrales?

Tanto el análisis de las lecciones aprendidas agrupadas según activos, como el caso aplicado de evaluar los medios de vida en función de grupos de productores buscan reafirmar la conclusión del capítulo anterior de que los in-

centivos integrales garantizan el desempeño y acceso a activos y facilitan el mejoramiento de los medios de vida.

Lo fundamental en este caso es tener claro que el incentivo integral varía según unidad social y, fundamentalmente, que en cada unidad social presente en el territorio es necesario avanzar en tres temas simultáneamente: pasar del enfoque de finca a uno territorial; evolucionar de un diseño técnico clásico a uno centrado en incentivos; y, finalmente, articular la realidad operativa del proyecto con el enfoque de medios de vida. Los trabajos de Falck y Cherrett desde 1998 se han centrado en evaluar dicha estrategia, considerando diversos aspectos. El enfoque ha evolucionado desde una perspectiva muy simple que consideraba la familia y la comunidad a una que evidencia la necesidad de articular territorios y niveles. El esquema a seguir explica el funcionamiento de los incentivos y no pretende ser exhaustivo de todos los posibles incentivos que se pueden diseñar en el marco de una iniciativa, sino explicar la forma de articular medios de vida, activos, incentivos y diseño de iniciativas.

Esta sección ha podido capitalizar las experiencias por medio de las lecciones aprendidas y

pone en evidencia que la gestión del desarrollo de los territorios basada en un enfoque de medios de vida requiere articular mecanismos operativos y estratégicos para, en forma paralela y armónica, se pueda generar acceso a los activos. Bajo este enfoque también queda claro que la correspondencia entre la crisis de acceso a activos y el diseño de las políticas es grande. Muchos de los factores que limitan los territorios trascienden su área de influencia y se ven afectados por las políticas existentes. Por otro lado, resulta evidente que el enfoque de medios de vida para ser monitoreado y sistematizado requiere experiencia en la aplicación de la metodología, acompañada de recursos humanos y financieros.

Los proyectos pueden y están en gran medida comprometidos con una nueva forma de intervención, pero las lecciones aprendidas nos reflejan que no solamente el acceso a activos debe estar incorporado en el diseño, sino también el acompañamiento estratégico al equipo de gestión, la formación continua del equipo técnico, la relación y articulación con otros agentes del desarrollo y la integración de la población a los procesos participativos.

Tabla 6. La definición de incentivos integrales como estrategia de las iniciativas

Estrategia de intervención	Unidad Social					
	Familia	Grupos de interés comunitario	Gobierno local	Mancomunidad o microregión	Gobierno nacional y sociedad civil	Instituciones regionales
Unidad de manejo	Finca o empresa	Microcuenca	Municipio	Subcuenca y cuenca	País	Región
Motivación	Seguridad o lucro	Acceso a y mejor manejo de agua	Política diferenciada	Venta de servicios ambientales	Negociaciones y proyectos	Negociaciones regionales
Activos principales	Ambiental y físico	Hídrico y social	Social y humano	Financiero, social y físicos	Financiero y social	Financiero y social
Incentivos	Tecnologías que generen ingreso y seguridad alimentaria	Protección de fuentes de agua, control de incendios	Organización e infraestructura	Organización, represas e infraestructura	Energía, corredores económicos	Corredor regional y servicios ambientales
Plazo respuesta de inversión	Corto	Corto	Mediano y largo	Mediano y largo	Mediano y largo	Mediano y largo
Financiamiento de la inversión	Asistencia técnica, intercambios, participación y excedentes	Gestión local y recursos externos	Transferencias de presupuesto	Proyectos nacionales, transferencias, e inversiones privadas	HIPC, préstamos y presupuesto nacional	Programas regionales (más de 2 países)