Métodos participativos para la inclusión de los pequeños productores rurales en la innovación agropecuaria: Experiencias y alcances en la región andina

2007 • 2010

Alianza Cambio Andino
Innovación agrícola en favor de los pobres

MÉTODOS PARTICIPATIVOS PARA LA INCLUSIÓN DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES RURALES EN LA INNOVACIÓN AGROPECUARIA: EXPERIENCIAS Y ALCANCES EN LA REGIÓN ANDINA 2007 • 2010

2007
2010

ALIANZA
CAMBIO
ANDINO

Métodos participativos para la inclusión de los pequeños productores rurales en la innovación agropecuaria: Experiencias y alcances en la región andina

2007 • 2010

PROGRAMA ALIANZA CAMBIO ANDINO

Esta publicación fue realizada por el Programa Alianza Cambio Andino con financiación del Department for International Development (DFID).

Las publicaciones de la Alianza Cambio Andino (CIAT-CIP) contribuyen con información importante sobre el desarrollo para el dominio público. Los lectores están autorizados a citar o a reproducir este material en sus propias publicaciones. Se solicita respetar los derechos de autor y enviar una copia de la publicación donde se realizó la cita o se publicó el material, al Departamento de Comunicación y Difusión del CIP, a la dirección que se indica abajo.

Métodos participativos para la inclusión de los pequeños productores rurales en la innovación agropecuaria:
Experiencias y alcances en la región andina 2007 • 2010

ISBN: 978-92-9060-416-7
DOI: 10.4160/978-92-9060-416-7
Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú No. 2012-04682

© Centro Internacional de la Papa (CIP), 2011
Apartado 1558, Lima 12, Perú
cip@cgiar.org • www.cipotato.org

Créditos

Thiele, G., Quirós, C.A., Ashby, J., Hareau, G., Rotondo, E., López, G., Paz Ybarnegaray, R., Oros, R., Arévalo, D., y Bentley, J. (editores). 2011. Métodos participativos para la inclusión de los pequeños productores rurales en la innovación agropecuaria: Experiencias y alcances en la región andina 2007 • 2010. Programa Alianza Cambio Andino. Lima, Perú. 197p.

Contactos Alianza Cambio Andino

Graham Thiele (CIP): g.thiele@cgiar.org
Guy Hareau (CIP): g.hareau@cgiar.org
Carlos Arturo Quirós: caquiros22@gmail.com

Corrección de estilo: Dora Patricia Arévalo V.

Coordinación editorial: Dora Patricia Arévalo V. - Guy Hareau

Fotografías: CIAT - CIP /Iniciativa Papa Andina/Incopa- Fundación Proinpa-Corporación PBA-IESE-ITDG-Fundación Marco

Diseño y diagramación: Elena Taipe

Tiraje: 800
Setiembre 2011

Impreso en Comercial Gráfica Sucre S.R.L. • Av. Bausate y Meza 223, int. 1, La Victoria, Lima-Perú

AGRADECIMIENTOS

La Alianza Cambio Andino agradece a todas las personas, organizaciones e instituciones; grupos de productores y productoras; técnicos/as y comunidades de Bolivia, Perú, Ecuador y Colombia, que con su trabajo, motivación y apoyo constante, hicieron que las experiencias que se comparten en este libro fueran posibles.

A todos los/as profesionales que integraron los equipos de trabajo de la Alianza, gracias por disponer su experiencia y conocimiento para trabajar juntos, con empeño, en la construcción de un mundo mejor donde la innovación agropecuaria con mayor inclusión sea cada día una realidad más cercana.

Agradecemos al Department for International Development (DFID) por financiar este sueño y el trabajo de todos los hombres y mujeres durante estos cuatro años.

El Comité Ejecutivo

Graham Thiele • Carlos Arturo Quirós • Jacqueline Ashby • Guy Hareau

Contenido

9 Siglas y Acrónimos
13 Summary in English
17 Introducción

25 **Capítulo 1**
El Seguimiento y la Evaluación Participativa - método SEP

27 Descripción del método SEP
31 Caso de implementación SEP 1. Fortalecimiento de las organizaciones campesinas y el ejercicio de la ciudadanía en el municipio de Ravelo, Bolivia
- A. El contexto local
- B. La implementación del método
- C. Alcances e impactos del uso del SEP
- D. Aprendizajes

45 Caso de implementación SEP 2. Recuperación, manejo y uso sostenible de la agrobiodiversidad en Norte Potosí, Bolivia
- A. El contexto local
- B. La implementación del método
- C. Alcances e impactos del uso del SEP
- D. Aprendizajes

57 Caso de implementación SEP 3. Mejorando la calidad de vida de los productores de maíz y maní en el chaco boliviano
- A. El contexto local
- B. La implementación del método
- C. Alcances e impactos del uso del SEP
- D. Aprendizajes

67 Caso de implementación SEP 4. Agricultura sostenible y competitiva de la papa criolla en Colombia
- A. El contexto local
- B. La implementación del método
- C. Alcances e impactos del uso del SEP
- D. Aprendizajes

77 Síntesis de los logros obtenidos y las lecciones aprendidas con la implementación del Seguimiento y Evaluación Participativa

81 **Capítulo 2**
El Enfoque Participativo de Cadenas Productivas - método EPCP

83 Descripción del método EPCP
89 Caso de implementación EPCP 1. Leche y queso en Oruro, Bolivia
A. El contexto local
B. La implementación del método
C. Alcances e impactos del uso del EPCP
D. Aprendizajes
99 Caso de implementación EPCP 2. La papa nativa en Norte Potosí, Bolivia
A. El contexto local
B. La implementación del método
C. Alcances e impactos del uso del EPCP
D. Aprendizajes
111 Caso de implementación EPCP 3. El café en San Martín, Perú
A. El contexto local
B. La implementación del método
C. Alcances e impactos del uso del EPCP
D. Aprendizajes
121 Caso de implementación EPCP 4. El ñame en Colombia
A. El contexto local
B. La implementación del método
C. Alcances e impactos del uso del EPCP
D. Aprendizajes
133 Caso de implementación EPCP 5. Las papas nativas en Ecuador
A. El contexto local
B. La implementación del método
C. Alcances e impactos del uso del EPCP
D. Aprendizajes
143 Síntesis de los logros obtenidos y las lecciones aprendidas con la implementación del Enfoque Participativo de Cadenas Productivas

149 **Capítulo 3**
La Evaluación Participativa de Tecnologías … método EPT
La Selección Participativa de Variedades de Papa- método Mamá y Bebé - MyB

151 Descripción de los métodos EPT y MyB
159 Caso de implementación EPT. Evaluación de equipos de recolección manual asistida con pequeños ca cultores en el Valle del Cauca, Colombia
A. El contexto local
B. La implementación del método
C. Alcances e impactos del uso de la EPT
D. Aprendizajes
169 Caso de implementación MyB 1. Selección participativa de variedades de papa en Perú
A. El contexto local
B. La implementación del método
C. Alcances e impactos del uso del método MyB
D. Aprendizajes
185 Caso de implementación MyB 2. Selección participativa de variedades de papa en Colombia
A. El contexto local
B. La implementación del método
C. Alcances e impactos del uso del método MyB
D. Aprendizajes

197 **Capítulo 4**
Re exión nal. Los métodos participativos en perspectiva

Siglas y Acrónimos

ALTAGRO	Agricultura Andina en el Altiplano
AMPVARPE-TU	Asociación de Mujeres Productoras y Vendedoras de Alimentos PreElaborados… TarapotoÚnico
APPLA	Asociación Provincial de Productores de Leche de la Provincia Avaroa
APROAQ	Asociación de Productores Orgánicos Agropecuarios de Qhayanas
APRODUFAMA	Asociación de Productores de Durazno de Fary Macha Macha
APROHIMA	Asociación de Productores de Hierbas Mate
APROKAT	Asociación de Productores de Kawi de Torko-Pocorasi
APROS	Asociación de Productores Orgánicos de Ovejas
APROLEC	Asociación de Productores de Leche de la Provincia Cercado
APROYSA	Asociación de Productores de Yuca de la Sabana de Córdoba y Sucre
ASACAM	Asociación de Productores del Barrio Camarón
ASICAC	Asociación Integral de Campesinos de Cañito
ASOMUDEPAS	Asociación Municipal para el Desarrollo Sostenible de los Pequeños Agricultores de San Jacinto
ASOPORCHACO	Asociación de Productores Porcinos del Chaco
ASPROALGA	Asociación de Productores y Procesadores Ambientales
ASOPROMAPES	Asociación de Productores Mateo Pérez Sampués
ASOPROYUS	Asociación de Productores de Yuca de la Siria
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAD	Centro de Apoyo al Desarrollo
CARETUR	Cámara Regional de Turismo
CENICAFE	Centro Nacional de Investigaciones del Café
CDS	Concejo de Desarrollo Seccional Chaco
CGIAR	Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional
CIAL	Comités de Investigación Agrícola Local

CIAT	Centro Internacional de Agricultura Tropical
CIAT …SC	Centro de Investigación Agrícola Tropical- Santa Cruz, Bolivia
CIMMA	Comercializadora Internacional de los Montes de María
CIP	Centro Internacional de la Papa
COCIHC	Corporación de Organizaciones Campesinas e Indígenas de las Huaconas y Colluctus
COINPROPAS	Cooperativa Integral de Productores de Papa de Siachoque
COLNODO	Uso Estratégico de Internet para el Desarrollo
COMIBOL	Corporación Minera de Bolivia
COOINPACOL	Cooperativa Integral Agropecuaria de Colombia
CONPAPA	Consorcio de Pequeños Productores de Papa
COPABOY	Cooperativa de Productores de Papa Boyacá
CORPOICA	Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria
CORPORACIÓN PBA	Corporación para el Desarrollo Participativo y Sostenible de los Pequeños Productores Rurales
COSUDE	Cooperación Suiza para el Desarrollo
DFID	Departamento del Reino Unido para el Desarrollo Internacional
DIRCETUR	Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
DOI	Desarrollo Organizativo para la Innovación
DRASAM	Dirección Regional Agraria de San Martín
ECA	Escuelas de Campo con Agricultores
EFLEPI	Escuela de Formación de Liderazgo Económico Productivo con Enfoque Intercultural
EPCP	Enfoque Participativo de Cadenas Productivas
EPMT	Evaluación Participativa de Medio Término
EPPR	Empoderamiento de los Pequeños Productores Rurales
EPR	Emprendimiento Participativo Rural
EPT	Evaluación Participativa de Tecnologías
FAOINP	Federación de Ayllus Originarios e Indígenas del Norte de Potosí
FDTA-Chaco	Fundación para el Desarrollo Agropecuario del Chaco
FEDELPAZ y FEDEPLO	Federaciones Departamentales de Productores Lecheros de La Paz y Oruro
FEDERACAFE	Federación Nacional de Cafeteros de Colombia
FONCODES	Fondo Nacional de Cooperación para el Desarrollo
FONTAGRO	Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria
Fundación MARCO	Fundación Minga para la Acción Rural y la Cooperación
Fundación PROINPA	Fundación para la Promoción e Investigación de Productos Andinos
FUNDAGRO	Fundación para el Desarrollo Agropecuario
FRDPMMa	Fundación Red Desarrollo y Paz de los Montes de María
FSUTOANP	Federación Sindical Única de Trabajadores Originarios y Ayllus de Norte Potosí
GNTP	Grupo Nacional de Trabajo para la Participación
GSL	Grupo Social Local
HAM	Honorable Alcaldía Municipal
ID	Iniciativa de Desarrollo
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IIAP	Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
IESE	Instituto de Estudios Sociales y Económicos …Universidad Mayor de San Simón
INE	Instituto Nacional de Estadística
INCOPA	Proyecto para la Promoción de la producción competitiva de la papa peruana
INIA	Instituto Nacional de Innovación Agraria
INIAP	Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias

INPROLAC	Industrias de Productos Lácteos Cercado
IPA	InvestigaciónParticipativa
IPTK	Instituto Politécnico Tomás Katari
IRP	Innovación Rural Participativa
ITDG	Intermediate Technology Development Group
LATINPAPA	Red Latinoamericana de Innovación en Mejoramiento y Diseminación de la Papa
PAN	Programa de Atención a Niños y Niñas menores de seis años del área rural
PIC	Programa de Innovación Continua
PREVAL	Programa para el fortalecimiento de los sistemas gubernamentales de seguimiento y evaluación (SyE) de proyectos y programas de desarrollo rural en América Latina y el Caribe
MyB	Método participativo de selección de variedades de papa Mamá y Bebé
MTP	MejoramientoTecnológicoParticipativo
NIP	Núcleos de Investigación Participativa
NZAid	Programa de Ayuda y Desarrollo Internacional del Gobierno de Nueva Zelanda
ONGs	Organización no Gubernamental
OPD	Organismos Públicos Descentralizados
OTB	Organización Territorial de Base
PARA	Proyecto de Reducción y Alivio a la Pobreza
PDA	Programa de Desarrollo Alternativo
PDLA	Programa de Desarrollo de Leche de Altura
PIL	Planta Industrializadora de Leche
PNRT-Papa	Programa Nacional de Raíces y Tubérculos rubro Papa
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Plan Operativo Anual
PRODII	Programa de Desarrollo Integral Interdisciplinario
PROMyM	Programa de Desarrollo de Cultivos Extensivos Maíz y Maní
PROPANA	Red de Productores de Papa Nativa
SE	Servicio de Extensión
SEA	Servicios Empresariales Agropecuarios
SEDAG	Servicio Departamental de Agricultura y Ganadería
SEDEGES	Servicio Departamental de Gestión Social
Fundación SEDERA	Servicio para el Desarrollo Rural Agropecuario
S&E	Seguimiento y Evaluación
SEP	Seguimiento y Evaluación Participativa
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
SIBTA	Sistema Boliviano de Tecnología Agropecuaria
SIME	Sistema de Información de Monitoreo y Evaluación
SPV	Selección Participativa de Variedades
UAJMS	Universidad Autónoma Juan Misael Saracho
UDAPE	Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas
UDEA	Universidad para el Desarrollo Andino
UNAL	Universidad Nacional de Colombia
UNT	Universidad Nacional de Trujillo
USC Canadá	Unitarian Service Committee of Canada

SUMMARY IN ENGLISH

The Andean countries share the need to improve the livelihoods of smallholder farmers, many of whom are indigenous peoples, while promoting sustainable agriculture and natural resource management in major agro-ecological zones: the high Andes, the Amazonian lowlands and the inter-Andean valleys, where smallholders are marginalized by the State and the market. These regional similarities allow south-south learning on policy for innovation in agriculture to favour low-income farmers.

Poor farmers• low adoption of technical innovations in agriculture has catalysed an international te to restructure National Agricultural Innovation Systems (NAIS) to provide a market for pro-poor research and development. Bolivia, Ecuador, Peru and Colombia have made important innovations in establishing national, demand-led agricultural R&D systems and to varying degrees have been incorporating novel participatory approaches.

There is a rich and diverse experience introducing participatory approaches in the four NAIS, with varying success in institutionalization, but there is still no coherent picture of how the methods were adapted, the capacity building, institutional policy change and impact on farmer innovation.

In 2007 the Andean Change Alliance started as a four year program, supported by the UK Department for International Development (DFID), to help improve the livelihoods of poor communities by enhancing their participation in innovation. Andean Change is a collabor ve regional program in Bolivia, Colombia, Ecuador, and Peru with three objectives:

1. Improve the capacity of national agricultural research systems to identify and respond to the demands of poor farmers for agricultural innovation.
2. Promote knowledge sharing with participatory methods in the Andean region.
3. In uence policy related to participatory methods.

Andean Change was coordinated by two centres of the Consultative Group on International Agricultural Research (CGIAR): the Tropical Agricultural Research Centre (CIAT: www.ciat.cgiar.org) and the International Potato Centre (CIP: www.cipotato.org).

Andean Change compiled an inventory of more than 81 participatory methods (www.cambioandino.org) including three types that: i) link low income farmers to markets, ii) enhance social control over development projects and iii) stimulate the participation of poor farmers in research. Of the 81 methods, six were chosen for wider dissemination because they were well documented and met a clear demand. These were:

- Empowerment of Smallholder Farmers (Empoderamiento de los Pequeños Productores Rurales, EPPR)
- Participatory Monitoring and Evaluation (Seguimiento y Evaluación Participativa, SEP)
- Participatory Market Chain Approach (Enfoque Participativo de Cadenas Productivas, EPCP)
- Organizational Development for Innovation (Desarrollo Organizativo para la Innovación, DOI)
- Participatory Evaluation of Technology (Evaluación Participativa de Tecnologías, EPT)
- Participatory Varietal Selection with Mother and Baby Trials (Selección Participativa de Variedades con Pruebas Mamá y Bebé, MyB)

Andean Change supported 20 cases to promote evaluate and improve these six methods. Twelve of these cases are described in this volume grouped by methods. Each method includes a protocol, and an impact pathway showing how the nal outcomes are reached.

The methods helped very poor farmers take more responsibility for their development. The methods go to the heart of what Amartya Sen (1999) called •Development as FreedomŽ meaning that development creates the opportunity and power to accomplish valued goals that go beyond pure economic growth which is useful only for what it makes us free to do. For example, the EPCP not only linked smallholders to markets; it let the farmers communicate, negotiate and innovate with others in the value chain.

Participatory monitoring and evaluation (SEP) allowed the poor to demand more responsibility from projects and local government. Participatory research methods like EPT and Mother and Baby gave smallholders a way to evaluate new technology, communicate their preferences and make adjustments, thus demanding more responsive technical innovation.

Andean Change tested its hypotheses about how the methods lead to outcomes and impact with rigorous qualitative and quantitative impact assessments, providing empirical support for policies to reform national agricultural innovation systems. Critics say that participatory methods may work on a small scale for NGOs, but are too labour-intensive, site-speci c, costly and unreliable to be replicated reliably. Andean Change has shown that with expert training, participatory methods do produce consistent results across a diverse range of projects without great additional costs. Many agencies adopted the methods promoted because they met farmers• demands.

More e ort is needed to make a case for formally incorporating participatory methods into research and extension systems. Andean Change showed that practical demonstration of these methods and a rigorous impact assessment are key for political advocacy. Use of the methods alone does not generate the institutional change needed to overcome political obstacles and vested interests. Organizations must institutionalize participatory methods if national innovation systems are to work better for the poor.

REFERENCE

- Sen, A. 1999. Development as Freedom. Oxford University Press, Oxford.

INTRODUCCIÓN

Objetivos y estrategia de la Alianza Cambio Andino

Los países andinos tienen en común la necesidad de mejorar los medios de vida de los agricultores de bajos ingresos, muchos de los cuales son indígenas, mientras se promueve el manejo sostenible de la agricultura y de los recursos naturales. En estos países los agricultores comparten problemas similares y corren el riesgo de ser marginalizados por el Estado y por el mercado.

Resolver los problemas es una oportunidad para el aprendizaje sur-sur sobre políticas que promuevan la innovación agrícola a favor de los agricultores de bajos recursos. Las innovaciones realizadas por los agricultores de escasos ingresos en los Andes también pueden ser útiles para otras regiones.

Uno de los problemas en los países andinos es el bajo nivel de adopción de tecnologías agrícolas, lo cual ha impulsado un amplio esfuerzo para reestructurar los Sistemas Nacionales de Innovación Agrícola (SNIA) y para desarrollar un mercado de servicios de investigación y desarrollo dirigido a los agricultores. En los últimos tiempos, Bolivia, Ecuador, Perú y Colombia, han hecho importantes esfuerzos por incorporar nuevos enfoques participativos para establecer Sistemas Nacionales de Investigación y Desarrollo (I&D) más inclusivos y que contemplen las demandas de los agricultores.

En la región andina está creciendo la necesidad por sistemas de I&D orientados al cliente, que incluyan la participación de los grupos sociales involucrados. Desarrollar sistemas nacionales de innovación guiados por la demanda y orientados hacia los agricultores de bajos ingresos, favorece la inclusión social y permite que las comunidades locales, las ONGs y las organizaciones campesinas, puedan ejercer más presión política, aumentando sus posibilidades de inuir en la agenda de la investigación formal.

Los cuatro SNIA han tenido una rica y variada experiencia en introducir enfoques y métodos participativos -con distintos niveles de éxito y diferentes grados de institucionalización- pero todavía no hay un cuadro claro de las lecciones aprendidas. Es necesario mejorar la documentación y el análisis de estos métodos participativos,

incluyendo aspectos como el desarrollo de capacidades, los cambios en las políticas de las instituciones y el impacto en la innovación por parte de los agricultores.

En este contexto, en 2007 se inició la Alianza Cambio Andino (en adelante Cambio Andino) como un programa de cuatro años apoyado por el Department for International Development (DFID) de Gran Bretaña, para aportar al mejoramiento sostenible en los medios de vida de las comunidades de bajos ingresos de la región andina, promoviendo el uso de métodos participativos en la innovación agrícola.

Cambio Andino es una alianza regional entre organizaciones de desarrollo y de investigación agrícola, que capitaliza experiencias anteriores en la región apoyadas por DFID y otros entes de la Cooperación Internacional.

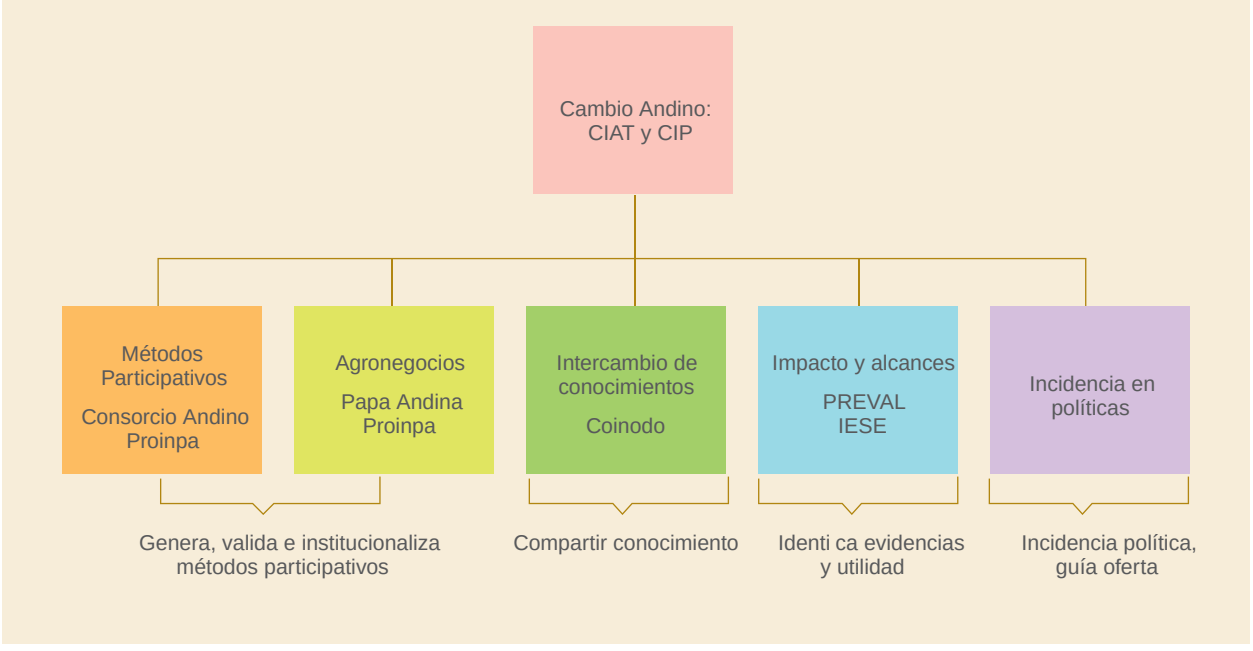
Este programa fue creado para:

- Mejorar la capacidad de los sistemas nacionales de innovación agrícola en los cuatro países andinos (Bolivia, Perú, Ecuador y Colombia), para articular eficazmente las demandas de las comunidades rurales pobres, organizaciones de agricultores y Gobiernos locales, en la innovación tecnológica agrícola.
- Promover el aprendizaje y compartir el conocimiento en la región andina sobre el uso de métodos participativos para la innovación a favor de los más pobres.
- Influir en la formulación de políticas de innovación con evidencias sobre el uso e impacto de los métodos participativos, para mejorar la inclusión de los agricultores de bajos ingresos en la innovación tecnológica.

La coordinación de Cambio Andino es responsabilidad del Consultative Group on International Agricultural Research (CGIAR) a través del Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT)[1] con sede en Cali, Colombia, y el Centro Internacional de la Papa (CIP)[2] con sede en Lima, Perú.

Para lograr sus metas, Cambio Andino conformó cinco grupos temáticos, cada uno coordinado por un socio regional en Perú, Ecuador y Colombia y por un socio nacional en Bolivia. También estableció alianzas con socios nacionales para desarrollar los objetivos de las áreas temáticas en cada país (Figura 1).

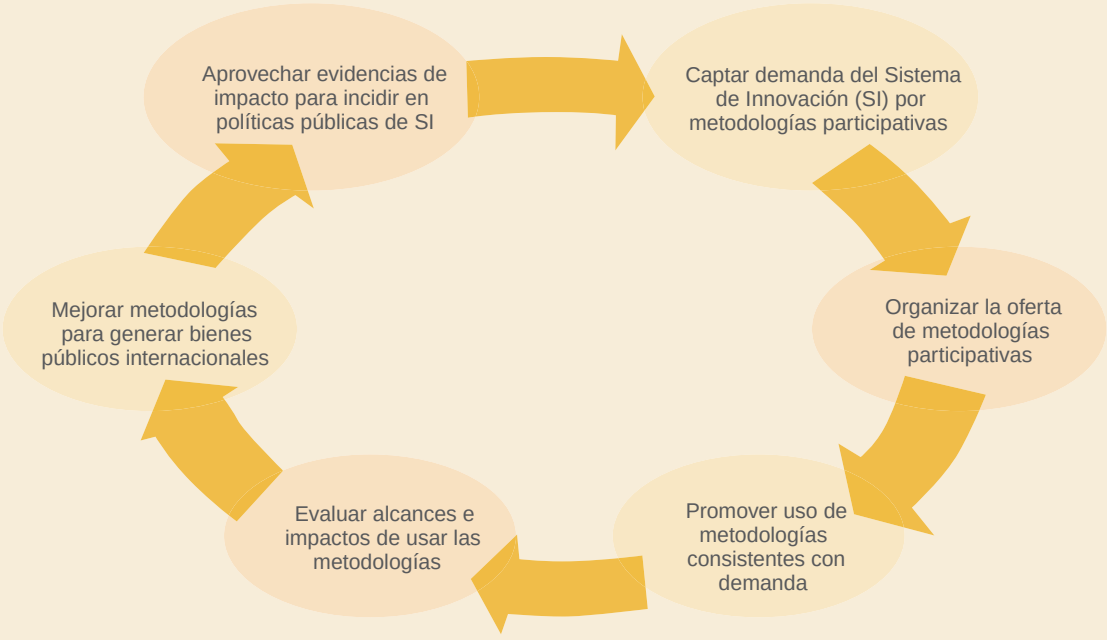
Figura 1. Los grupos temáticos de Cambio Andino y su coordinación



[1] www.ciat.cgiar.org.
[2] www.cipotato.org.

La estrategia de Cambio Andino inició por captar la demanda para implementar los métodos participativos. Luego identificó y organizó la oferta de los métodos y los promovió en contextos específicos de acuerdo con la demanda (los casos de aplicación reportados en este libro). Cambio Andino realizó el seguimiento de los casos, evaluó los resultados y documentó la evidencia de los alcances e impactos. Con esta evidencia, los métodos son mejorados y diseminados como bienes públicos internacionales. Cambio Andino además usa las evidencias generadas para incidir en políticas para la innovación agrícola.

Figura 2. La estrategia de la Alianza Cambio Andino



Proceso de selección de los métodos participativos y los oferentes

Durante su trabajo, Cambio Andino recopiló en la región un inventario con 81 métodos participativos[3]. Los métodos incluidos son de tres tipos que pretenden: i) vincular a los agricultores de escasos recursos con el mercado; ii) fomentar el control social de los proyectos de desarrollo, y iii) promover la participación de los agricultores en la investigación y en la evaluación de tecnologías.

Se evaluaron estos tipos de métodos según los siguientes criterios:

1. Inclusión: permite que los agricultores de bajos ingresos participen en la toma de decisiones (ver Biggs, 1989).
2. Disponibilidad de material para difundir el método: informes, guías didácticas, videos y otros.
3. Evidencias de efectividad: sirve para mejorar la seguridad alimentaria, incrementar la producción agrícola o vincularse a las cadenas productivas.
4. Facilidad de aplicación:
   - Fácil de aplicar: implica baja inversión en recursos, de fácil comprensión y pocas exigencias para su aplicación.

[3] Visite el Catálogo de Metodologías Participativas en www.cambioandino.org.

- Medianamente difícil de aplicar.
- Muy difícil de aplicar.

5. Oferentes: organizaciones en los países andinos capaces de difundir el método y capacitar a los demandantes.
6. Demandantes: organizaciones en la región con interés y oportunidades de aplicar el método.
7. Facilita la innovación tecnológica: evidencias de que el método facilita la innovación tecnológica a favor de los agricultores más pobres.

Como resultado de esta evaluación se priorizaron seis métodos como los más aptos para ser promovidos ampliamente (Cuadro1).

Cuadro 1. Los métodos participativos priorizados por Cambio Andino

Enfoque Participativo de Cadenas Productivas (EPCP)

Fomenta la interacción entre actores de la cadena productiva para generar innovaciones comerciales, tecnológicas e institucionales, mediante un proceso guiado, estructurado y participativo. El EPCP articula los agricultores con otros actores de la cadena para identificar oportunidades de mercado en función de la demanda.

Evaluación Participativa de Tecnologías (EPT)

Consta de una serie de herramientas para identificar los criterios (agronómicos, económicos y culturales) y el peso que tienen para los productores cuando conocen y evalúan una nueva tecnología. Informa a los investigadores sobre los criterios que los productores usan para decidir si adoptarán una innovación o no. Reorienta y ajusta las agendas de investigación.

Selección de Clones Avanzados de Papa: Mamá y Bebé (MyB)

Es un método de tomejoramiento participativo que capta la opinión de los productores y otros actores de la cadena quienes evalúan entre 5 a 20 clones avanzados de papa, hasta seleccionar uno como una nueva variedad. MyB abarca el ciclo completo del cultivo.

Seguimiento y Evaluación Participativa (SEP)

Contribuye a la gestión de los proyectos comunitarios para mejorarlos y fortalecer a las organizaciones de base. Los participantes visualizan hacia dónde van e identifican dónde y cuándo hay que realizar cambios para alcanzar los objetivos. Esto permite a los actores del proyecto evaluar y ajustar su trabajo de manera participativa y permanente.

Desarrollo Organizativo para la Innovación (DOI)

Fortalece a las organizaciones rurales y la definición participativa del tipo de organización que necesita un grupo de productores, tomando en cuenta sus necesidades, promoviendo el desarrollo de liderazgos participativos y la capacidad administrativa. Está basado en los principios de la educación para adultos.

Empoderamiento de los Pequeños Productores Rurales (EPPR)

Los pequeños productores se vuelven actores influyentes en el desarrollo local, con más autoestima, confianza en sí mismos y capacidades de gestión. El EPPR promueve los valores solidarios, el trabajo en equipo y fortalece a las organizaciones campesinas para que los pequeños productores se apropien de sus proyectos.

Proceso de selección de los demandantes de métodos participativos y los casos de implementación

Cambio Andino identi có organizaciones que podrían aprovechar los métodos para incorporar mejor a los agricultores en los procesos de innovación tecnológica. Estas organizaciones expresaron en forma escrita sus demandas por métodos participativos. Se ofreció apoyo para la capacitación y asesoramiento para usar un método o dos en un proyecto que la organización estuviera implementando. Cada organización indicó el proyecto especí co donde podría aprovechar el método. Cambio Andino eligió los proyectos que cumplieron con los siguientes criterios:

1. Cobertura: abarca al menos un municipio entero o una región, o aún mejor, un departamento o un país.
2. Nivel de pobreza de los bene ciarios: comunidades caracterizadas por altos niveles de pobreza.
3. Demanda explícita por un método participativo o más.
4. El proyecto estaba por iniciarse o en su fase inicial.
5. Potencial del impacto del proyecto en formular políticas.
6. El proyecto tenía recursos para aplicar el método.

De esta manera, Cambio Andino intentó crear un mercado por métodos participativos, conectando la demanda por un método con los expertos en ello. Un demandante con un método en un proyecto se conoce como un •caso de implementación.Ž Cambio Andino estableció con los demandantes de los métodos, convenios, planes de capacitación y apoyo por parte de los oferentes. Sin embargo, algunos casos no implementaron su plan de trabajo. Otros modi caron su estrategia durante la implementación o se desviaron de los métodos participativos. En algunos casos, los avances han sido pocos para ser reportados como casos terminados. En este libro se reportan únicamente aquellos casos donde la estrategia de Cambio Andino fue ejecutada y donde los métodos participativos fueron usados en forma razonable. Estos son 12 de los 20 casos presentados en el Cuadro 2. La información en el presente libro cuenta con el rigor suciente para sacar conclusiones y lecciones aprendidas que permitan continuar promoviendo métodos participativos para mejorar la inclusión de los agricultores y comunidades de bajos ingresos en la innovación tecnológica agropecuaria.

Cuadro 2. Casos de demandantes de métodos participativos

Caso	Método	Contexto	País	Oferente	Demandante
1	SEP	Agricultura sostenible y competitividad de papa criolla en los municipios de Granada y Sibaté, Cundinamarca.	Colombia	Fundación Proinpa	Asociación Criolla Oro
2	SEP	Programas de desarrollo de área (PDA) Wiñaypaj, Santibañez.	Bolivia	Fundación Proinpa	Visión Mundial
3	SEP	Asociación San Francisco de Rumipamba, cantón San Miguel, provincia de Bolívar y Asociación Señor de la Justicia de la localidad Shaushi, cantón Quero, provincia de Tungurahua.	Ecuador	Investigación Participativa en Agricultura (IPRA) CIAT	Conpapa
4	SEP y EPPR	Sistema de Producción de Cultivos Extensivos en el Chaco Tarijeño.	Bolivia	Fundación Proinpa	Programa de Innovación Continua (PIC) Cosude

		Programa de Innovación Continua … Maíz y Maní.			
5	SEP y EPPR	Sistemas de Producción para la Seguridad Alimentaria y Articulación a Mercado en Norte Potosí.	Bolivia	Fundación Proinpa y la Corporación PBA	Programa de Desarrollo Integral Interdisciplinario (Prodii)
6	SEP y EPPR	Proyecto de Servicios Ambientales en las Cuencas de Comarapa y Quirusillas, Santa Cruz.	Bolivia	Fundación Proinpa y la Corporación PBA	Centro de Investigación Agricultura Tropical (CIAT) Santa Cruz
7	SEP y EPPR	Mejoramiento de la Producción Agropecuaria en Ravelo, Potosí.	Bolivia	Fundación Proinpa y la Corporación PBA	Instituto Politécnico Tomás Katari (IPTK)
8	EPT	Equipos para la cosecha manual de café.	Colombia	IPRA-CIAT	Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (Federacafé)
9	EPT	Fríjoles Andinos Bio-fortalecidos, Rionegro, Antioquia.	Colombia	IPRA-CIAT	Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (Corpoica)
10	EPT	Fríjoles Andinos Bio-fortalecidos, Santa Cruz.	Bolivia	IPRA-CIAT	Universidad Autónoma Gabriel René Moreno (UAGRM) Estación experimental El Vallecito
11	MyB	Selección de clones avanzados de papa con enfoque de cadena, Huancavelica.	Perú	CIP	Grupo Yanapai, INIA,Universidad para el Desarrollo Andino-Huancavelica (UDEA), Empresa •Semillas del PerúŽ, y grupos de agricultores de Huancavelica y Junín
12	MyB	Selección de variedades con Enfoque de Cadena … Papa, Granada, Cundinamarca.	Colombia	CIP	Universidad Nacional de Colombia y la Corporación PBA
13	DOI	Desarrollo de variedades mejoradas, producción de semilla y legumbres haba, con organizaciones de productores en Sierra.	Perú	Corporación PBA	Instituto Nacional de Investigación Agraria de (INIA)
14	EPCP	Programa de investigación participativa para la producción y transformación sostenible del ñame en la Costa Atlántica.	Colombia	Iniciativa Papa Andina	Asomudepaz
15	EPCP	Cadena productiva de papas nativas en Chimborazo.	Ecuador	Iniciativa Papa Andina	Fundación Marco
16	EPCP	Sector cafés especiales, Tarapoto.	Perú	Iniciativa Papa Andina	Intermediate Technology Development Group (ITDG)
17	EPCP	Cadena leche, Cajamarca.	Perú	Iniciativa Papa Andina	ITDG
18	EPCP	Frutas de valle en Vallegrande.	Bolivia	Fundación Proinpa	CIAT- Santa Cruz
19	EPCP	Papas nativas en Norte Potosí.	Bolivia	Fundación Proinpa	Centro de Apoyo al Desarrollo (CAD)
20	EPCP	Leche y queso en Challapata, Oruro	Bolivia	Fundación Proinpa	Fundación Sedera (Servicio para el Desarrollo Rural Agropecuario)

Evaluación de los casos de implementación: el análisis participativo de las vías de impacto

Cambio Andino evaluó los casos de implementación para recoger evidencias sobre la eficacia de los métodos participativos en la inclusión de los pequeños productores en la innovación agrícola. Adaptó un método de evaluación basado en el análisis participativo de las vías de impacto (**PIPA**- Participatory Impact Pathway Analysis. Alvarez et al, 2010).

El PIPA es un método de planificación, seguimiento y evaluación que combina: a) una cadena de actividades, productos y efectos que muestran cómo una intervención logra impactos, y b) un mapeo de redes de actores que muestra cómo evolucionan las relaciones entre ellos, incluyendo a los socios y a los beneficiarios del caso (comunidades rurales).

El desarrollo de las vías de impacto permite que los actores comprendan mejor el objetivo final de la intervención (en este caso, el método participativo).

El componente principal de las vías de impacto es el modelo lógico, que relaciona las actividades de la intervención con los productos esperados y con los alcances e impactos que el uso de los productos genera en los actores. Los productos, alcances e impactos son ordenados en una secuencia lógica, estableciendo relaciones de causalidad entre ellos, permitiendo determinar durante el monitoreo si la intervención está en camino de lograr los impactos deseados.

Cambio Andino usa las siguientes definiciones:

- Productos: son los resultados tangibles de las actividades que están bajo el control directo de la intervención y que contribuyen a generar alcances e impactos. Los productos son las cosas que el oferente del método hace como facilitar un evento, por ejemplo.
- Alcances: son los cambios que los actores logran como resultado de un producto. Incluye cambios en conocimientos, actitudes, destrezas, políticas, capacidades de investigación, prácticas agrícolas y otros. Los alcances también son llamados efectos.
- Impactos: son los cambios a largo plazo (positivos y negativos, previstos o no) en el bienestar de los agricultores pobres y de otros bene ciarios, debido a los alcances.

El equipo de Evaluación de Alcances e Impacto de Cambio Andino, con los oferentes y los demandantes, elaboró las vías de impacto de los métodos seleccionados, basándose en los manuales y en el protocolo de implementación de los métodos. Las vías de impacto se describen en los siguientes capítulos, en la sección introductoria de cada método.

Estructura del libro

Este libro está estructurado en cuatro capítulos. En tres capítulos se presentan 12 casos de implementación, organizados por método, y un capítulo de cierre con una exposición nal.

Los primeros tres capítulos presentan cada uno un método participativo distinto, su descripción, protocolo de implementación y vías de impacto. Incluyen la descripción de varios casos de implementación, la síntesis de logros obtenidos y las lecciones aprendidas de los casos.

El capítulo 1 presenta el Seguimiento y Evaluación Participativa (SEP).Se describen cuatro casos de implementación del método: tres desarrollados en Bolivia y el cuarto realizado en Colombia.

El capítulo 2 presenta el método Enfoque Participativo de Cadenas Productivas (EPCP). Se describen cinco casos de implementación: dos en los Andes de Bolivia, uno en la región San Martín en la Amazonía de Perú, el cuarto en el norte de Colombia y el quinto en la provincia de Chimborazo en Ecuador.

El capítulo 3 presenta dos métodos de investigación participativa: La Evaluación Participativa de Tecnologías (EPT) y el método de Selección Participativa de Variedades de papa, Mamá y Bebé (MyB). Se describe un caso de implementación de la EPT con la cadena de café en Colombia y dos casos sobre el método MyB en Perú y Colombia.

El capítulo 4 presenta una reexión nal sobre los métodos participativos en perspectiva.

REFERENCIAS

- Biggs, Stephen D. 1989Resource-poor farmer participation in research. A synthesis of experiences nine national agricultural research systems. OFCOR comparative study paper. The Hague, Netherland International Service for National Agricultural Research (ISNAR). 37p.
- Alvarez, S., B. Douthwaite, G. Thiele, R. Mackay, D. Cordoba and K. Tehelen. 2016. Participatory Impact Pathways Analysis: a practical method for project planning and evaluation. Development in Practice 20(8) 958.

SEP

Capítulo 1

El Seguimiento y la Evaluación Participativa

MÉTODO SEP

Descripción del método SEP

Juan Fernández[4] Vivian Polar[5] Carlos A. Quirós[6] Jacqueline Ashby[7]

El método Seguimiento y Evaluación Participativa (SEP) fue desarrollado y probado en varios países de América Latina y África (Probst, 2002. Kaaria et al. 2002). Luego fue adaptado y validado en la zona andina para incorporar la perspectiva de los pequeños agricultores en el seguimiento y evaluación de proyectos donde ellos son los bene ciarios (Njuki et al. 2004).

El SEP fortalece las organizaciones campesinas, haciendo posible jar objetivos especí cos en un proyecto, planicar actividades para lograr estos objetivos y dar seguimiento a las actividades para asegurar su buen desempeño. Está diseñado para ser usado por grupos de productores y por tomadores de decisión en instituciones. Puede aplicarse en la agricultura, la industria, servicios en general, salud, educación y otros campos.

Este método puede ser adaptado según el contexto, pero debe conservar los siguientes principios:

- La participación de los bene ciarios en todo el proceso de evaluación.
- El respeto a las costumbres, las tradiciones y al conocimiento local.
- Con base en la experiencia y en el análisis, las acciones del proyecto se ajustan sobre la marcha.
- Dar voz y voto a los bene ciarios del proyecto.
- Facilitar el aprendizaje, el cambio y la acción; en lugar de prescribir, juzgar o castigar.
- Las decisiones se toman en forma concertada.
- Registrar y sistematizar la información.

El SEP requiere conocer el contexto donde se implementa e identicar las prácticas locales de seguimiento y evaluación. En la teoría, esto permitirá una mejor integración del SEP con los participantes. En la práctica, los hábitos locales de seguimiento y evaluación suelen ser sencillos. Por ejemplo, los bene ciarios hablan informalmente con sus vecinos o responden las preguntas de evaluadores formales.

Este método requiere de un facilitador, de una institución externa, que se encarga de establecer el sistema y de fortalecer las capacidades en los actores, hasta conformar el comité SEP, que continuará los siguientes ciclos de seguimiento y evaluación.

La iniciativa de desarrollo (ID) es un proyecto ejecutado por una institución local. Esta institución demanda el SEP y recibe capacitación del oferente. El técnico capacitado es el facilitador quien inicia el SEP con la comunidad, capacitándola. Una vez analizado y creado el SEP, la comunidad, con el apoyo del facilitador, nombra el comité SEP que continuará con las actividades de seguimiento y evaluación. Los formatos con caritas son la herramienta en donde se registra la información de los bene ciarios.

El protocolo del SEP incluye los siguientes pasos:

[4] Fundación Proinpa.
[5] Fundación Proinpa.
[6] Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT).
[7] Centro Internacional de la Papa (CIP).

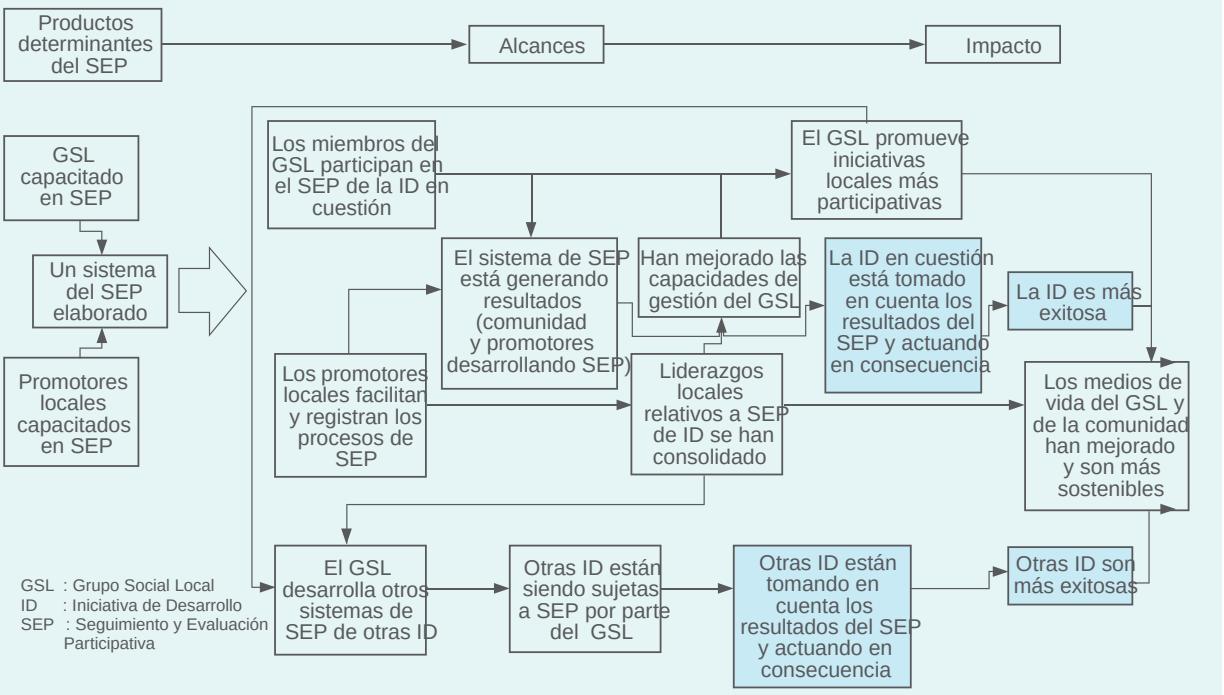
Cuadro 1. Protocolo del SEP

Pasos		Detalle/objetivo
1	Conocer el contexto donde se implementará el SEP e identificar los sistemas locales de seguimiento y evaluación	El SEP debe ser específico para cada contexto. Antes de implementarlo hay que conocer en detalle el contexto donde será usado. Se deben describir los sistemas de seguimiento y evaluación explícitos o implícitos que existen, al interior y fuera de los grupos locales organizados. Esta información es obtenida a través de reuniones con grupos focales e informantes clave.
2	Conceptualizar el SEP	En un taller inicial con los participantes, se definen los términos "seguimiento", "evaluación" y "participación".
3	Determinar el objetivo o visión de futuro del grupo	Definido en forma participativa, partiendo de una lluvia de ideas, y logrando finalmente los objetivos específicos.
4	Identificar indicadores	A partir de los objetivos específicos se identifican los indicadores, que son señales que permiten saber si se ha cumplido o no con los objetivos planteados.
5	Definir actividades para lograr el objetivo	Con base en los objetivos específicos, se definen las actividades clave, con fechas y responsables, tomando en cuenta la disponibilidad de tiempo, capacidad y fortalezas de los actores.
6	Elaborar formatos de seguimiento y evaluación	Se escribe un listado cronológico de actividades. Se elaboran los formatos de seguimiento y evaluación, que deben ser sencillos y manejables para los agricultores.
7	Conformar el comité SEP	Un comité con representantes de los diferentes estratos sociales de los grupos locales asegura la equidad y la inclusión. Los miembros deben ser elegidos según la costumbre local y respetando las estructuras de los grupos locales organizados. El comité facilita la evaluación de las actividades con los formatos construidos, registra la información y la presenta ante la comunidad.
8	Uso de resultados del SEP	El SEP permite mejorar los flujos de información entre los ejecutores y los beneficiarios del proyecto, asegurando el éxito del proyecto. Los datos del SEP permiten a los beneficiarios interactuar con los proveedores de servicios para ajustar y reorientar el proyecto, asegurando un mejor desempeño.

Vías de impacto del SEP

El equipo de Evaluación de Alcances e Impacto de Cambio Andino, junto con los oferentes y los demandantes del método, construyó las vías de impacto del SEP, las cuales parten de tres componentes, en una cadena de causa y efecto (Figura 1).

Figura 1 Modelo lógico de vías de impacto del SEP



Productos del SEP: son los resultados tangibles de la intervención inicial del método que están bajo el control directo del facilitador (experto en el método) que contribuirán a generar los alcances e impactos. Los productos son:

1. Los grupos sociales locales (GSL) fortalecidos en sus capacidades de usar el SEP.
2. Un sistema SEP elaborado por los participantes para usar en su proyecto.
3. Los promotores locales fortalecidos en sus capacidades de usar el SEP.

Alcances: lo que resulta del uso de los productos del SEP, por ejemplo:

1. El sistema SEP está en uso, los datos e información se levantan participativamente, se llevan registros de ello (seguimiento) y se consolidan adecuadamente (evaluación).
2. El SEP está generando información útil para los GSL y para la iniciativa de desarrollo, quienes reaccionan consecuentemente.

Durante el proceso se espera que el SEP genere alcances adicionales como:

- La iniciativa de desarrollo toma en cuenta los resultados del SEP y reconduce sus acciones.
- El SEP es una regla de juego que plantean permanentemente los grupos sociales locales a las iniciativas de desarrollo.
- Las iniciativas de desarrollo han asimilado el SEP como regla de juego de sus propias acciones.

Referidos al aumento en el capital social existen dos alcances esperados:

- Los beneciarios de la iniciativa de desarrollo han mejorado sus capacidades de gestión.
- Los líderes locales consolidan el uso del SEP en la iniciativa de desarrollo.

También se espera que:

- El grupo social local use el SEP en otras iniciativas de desarrollo.
- El GSL tenga voz y voto sobre las acciones de otras iniciativas de desarrollo.
- Esta iniciativa de desarrollo, y otras, sean más exitosas como resultado de usar el SEP.

Impactos: se espera que a largo plazo hayan mejorado los medios de vida de los grupos sociales locales y de la comunidad, de manera sostenible.

En la siguiente sección se presentan cuatro casos del uso del SEP.

REFERENCIAS

- Kaaria, Susan, Luis A. Hernández, E. Claros, Carlos A. Quirós, N. Martínez, José A. Jiménez, F. Sierra, K. Probst. 2002. Informe anual. Participatory Research Approaches for Reducing Poverty and Natural Resource Degradation. Cali, Colombia. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). 56 p.
- Njuki, Jemimah, Susan Kaaria, Festus Murithi. 2004. Informe anual. Participatory Research Approaches. Cali, Colombia. CIAT. 92 p.
- Probst, K. 2002. Participatory Monitoring and Evaluation: A Promising Concept in Participatory Research? Lessons from Two Case Studies in Honduras. Kommunikation und Beratung Nº 49. Weikersheim, Alemania: Margraf Verlag.

CASO DE IMPLEMENTACIÓN SEP 1

Fortalecimiento de las organizaciones campesinas y el ejercicio de la ciudadanía en el municipio de Ravelo, Bolivia

Juan Fernández • Vivian Polar • Walter Fuentes[8] • Tito Villarroel[9] • Jacqueline Ashby • Rodrigo Paz[10]

A. El contexto local

Ravelo se ubica en el extremo este de la provincia Chayanta, al norte del departamento de Potosí, Bolivia, en las coordenadas 65°45•34 de longitud oeste y paralelo 18°48•44•• latitud sur (Gallegos y Rodríguez, 2005).

Ravelo es uno de los municipios más pobres de Bolivia. Los ingresos anuales promedio de una familia no superan los $255 y el consumo per cápita es de $299. La esperanza de vida al nacer es de 55 años y la mortalidad infantil de 101/1000. La tasa de analfabetismo en adultos es del 56% y el índice de desarrollo humano (IDH) es de 0,365 (casi la mitad del promedio de Bolivia que es de 0,641). El municipio de Ravelo ocupa el puesto 304 del ranking de pobreza entre 314 municipios de Bolivia (PNUD, 2010).

Ravelo tiene cuatro pisos ecológicos (valle, cabecera de valle, puna baja y puna alta) que van desde los 2 000 hasta 4 800 msnm. En promedio, las familias dedican a la agricultura entre una y dos hectáreas y trabajan más de un piso ecológico. La agricultura es mayormente a secano y es de dos tipos: comunal y familiar. Los cultivos más importantes son: papa, trigo, maíz, cebada y avena; y en menor escala: tarwi, papalisa, haba, oca, arveja y quinua. La mayoría de la producción se destina al consumo familiar y en general los rendimientos son bajos (Ministerio de Desarrollo Sostenible y Plani cación, 2008).

Figura 1.1. Ubicación geográ ca del municipio

Coexisten en la zona dos formas de organización social y territorial: el Ayllu y el sindicato. El Ayllu es una organización territorial originaria de los pueblos indígenas. Es una unidad social andina que trabaja y vive de manera corporativa en un territorio común, agrupando a varias comunidades. El sindicato agrario es una organización en cada comunidad, con sus propias autoridades y un representante de cada familia. Los sindicatos fueron formados a partir de la revolución de 1952.

[8] Fundación Proinpa.
[9] Instituto de Estudios Socioeconómicos –UMSS (IESE). Equipo de Evaluación de Alcances e Impacto-Alianza Cambio Andino.
[10] Instituto de Estudios Socioeconómicos –UMSS (IESE). Equipo de Evaluación de Alcances e Impacto-Alianza Cambio Andino.

Los indicadores de pobreza del grupo beneficiario son mucho más severos que los indicadores de pobreza nacionales y los indicadores nacionales rurales (Cuadro 1.1).

Cuadro 1.1. Línea de pobreza de los beneficiarios del SEP y de Bolivia

	Línea pobreza total (%)			Línea pobreza extrema (%)		
	Total	Brecha de la pobreza	Severidad	Total	Brecha de la pobreza	Severidad
Beneficiarios	95,00	76,00	64,00	88,00	63,00	50,00
Nacional promedio	60,10	30,52	20,11	37,70	16,26	10,39
Nacional rural promedio	77,29	47,90	35,92	63,94	32,73	23,54

Fuente: Elaborado con información del Instituto Nacional de Estadística (INE) y datos del estudio de línea base de este caso (Paz

Definiciones: Incidencia de Pobreza (FGT0): Mide el porcentaje de la población que vive con un ingreso menor a la línea de pobreza.
Brecha de pobreza (FGT1): Mide la distancia promedio de los ingresos de los hogares a la línea de pobreza.
Severidad (FGT2): Mide la desigualdad entre los pobres (UDAPE, 2008).

Los beneficiarios siembran tubérculos y cereales en un promedio de 0,4 hectáreas (Cuadro 1.2).

Cuadro 1. 2. Rendimiento, venta y precio de principales cultivos del grupo ben

Cultivos sembrados	Rendimiento promedio (t/ha)	Cantidad vendida promedio (kg)	Precio promedio (BOB/kg)
Papa	4,26	287	2,59
Haba	1,14	215	1,94
Trigo	0,65	419	3,10
Oca	5,62	353	3,22
Cebada	0,38	270	1,70
Arveja	0,37	110	1,88
Maíz	0,77	245	3,46
Cebolla	3,68	184	3,90

Fuente: Elaborado con datos del estudio de línea base (Paz et al. 2009).

Nota: 1 USD = 6,9 BOB (pesos bolivianos).

Descripción del proyecto donde se aplicó el SEP

El SEP fue implementado en el proyecto "Fortalecimiento a las organizaciones campesinas y el ejercicio de la ciudadanía en el municipio de Ravelo". Sus objetivos fueron (IPTK, 2007):

- Mejorar la producción agropecuaria en las comunidades de este municipio a través de la diversificación de la producción agrícola con la incorporación de hortalizas, nuevas variedades y uso de semilla de calidad y considerando la interrelación entre los componentes productivos y el medio ambiente.
- Contribuir a que los productores y productoras campesinos manejen eficiente y sosteniblemente sus recursos naturales, que les permite mejorar la disponibilidad de los recursos (suelo, agua, y plantas).
- Desarrollar capacidades de liderazgo de actores potenciales de organizaciones campesinas e indígenas (escuela de líderes/as locales).
- Desarrollar y fortalecer capacidades técnicas y sociales de las organizaciones campesinas e indígenas, potenciando su incidencia política, en defensa de sus derechos y el ejercicio de su ciudadanía.

Experiencia del demandante con métodos participativos antes de Cambio Andino

El socio de implementación del SEP en este caso, el Instituto Politécnico Tomás Katari (IPTK), desarrolló capacitaciones participativas en temas como: liderazgo campesino, género e interculturalidad; y en democracia, participación y ciudadanía. Sin embargo, no hubo experiencias previas en la zona sobre seguimiento y evaluación participativa.

Al inicio, Cambio Andino realizó una evaluación de socios potenciales para aplicar el SEP en la zona y seleccionó al IPTK por su importante presencia en la región, su compromiso con los productores pobres, su cobertura geográfica, su conocimiento previo sobre métodos participativos y el reconocimiento por parte de los pequeños productores.

B. La implementación del método

Demanda y expectativas de cambio

El IPTK es una organización no gubernamental (ONGs) con 34 años de experiencia en la ejecución de proyectos de desarrollo, especializada en el desarrollo económico local, seguridad alimentaria, capacitación y promoción de la salud, en el área urbana y rural.

Dados los cambios sociopolíticos en Bolivia desde el año 2003, el IPTK reajustó su plan estratégico para lograr nuevos objetivos, priorizando los proyectos que promueven la seguridad alimentaria. Su plan estratégico consta de tres programas: 1) desarrollo del conocimiento; 2) desarrollo económico productivo (seguridad alimentaria), y 3) desarrollo humano (con énfasis en salud). Estos programas se ajustan a las políticas nacionales y contribuyen en la lucha contra la pobreza aportando a la construcción de una sociedad más justa, equitativa e incluyente.

Esta ONGs realizó algunos estudios previos que identificaron las demandas más sentidas de la población meta. Por eso, tiene una línea de base que permite conocer la situación de las familias campesinas y sus demandas, incluyendo la demanda de formación en métodos participativos como el SEP.

El IPTK y Cambio Andino establecieron que el método Empoderamiento de los Pequeños Productores Rurales (EPPR) complementa el SEP, por lo que la Fundación Proinpa -socia de Cambio Andino y oferente del SEP- decidió usarlo en las comunidades comprometidas con el proyecto.

Cambio Andino estimó que el SEP permitiría a los bene ciarios tomar decisiones como socios del proyecto, sin esperar intervenciones externas. Se previeron cambios en al menos 30% de la población beneficiaria, más participación de las bases, de los más pobres y también de las mujeres. Se esperaba que al usar el SEP, los bene ciarios manifestarían su grado de satisfacción con la investigación y la transferencia de las innovaciones tecnológicas agropecuarias. Se usaría esta información para mejorar la calidad del servicio, promoviendo más empoderamiento de los beneciarios y más compromiso con el IPTK.

Los principales actores son los líderes y lideresas, formados, de 21 comunidades de los cantones de Huaycoma y Toroka, los cuales replican a sus bases y han hecho insertar las demandas más sentidas de sus comunidades en los planes operativos anuales (POA) del municipio de Ravelo.

El proceso de capacitación al demandante

Una vez que el IPTK formalizó ante Cambio Andino su interés por aplicar el SEP, se inició la capacitación en el método a partir del taller •análisis de procesos críticosŽ facilitado por el equipo de Métodos Participativos de Cambio Andino en Bolivia (Fundación Proinpa). Se capacitó también en el tema de crecimiento personal a los técnicos del IPTK vinculados al proyecto •Fortalecimiento a las organizaciones campesinas y el ejercicio de la ciudadanía en los municipios de Ravelo y ChayantaŽ.

Personal de la Corporación PBA -socio colombiano de Cambio Andino- enseñó el método EPPR a la Fundación Proinpa y a los socios en Bolivia: el Programa de Desarrollo Integral Interdisciplinario (Prodii), el IPTK y el Centro de Investigación Agrícola Tropical (CIAT -SC).

En los talleres se capacitaron 13 técnicos del IPTK y el personal de otras entidades que trabajan con organizaciones de productores (Cuadro 1. 3).

Cuadro 1.3. Personal del IPTK capacitado por Cambio Andino

Capacitación sobre SEP (número de técnicos participantes)			Taller crecimiento personal	Giras de aprendizaje
Taller 1	Taller 2	Reforzamiento		SEP
13	10	6	5	2

El IPTK capacitó en los métodos SEP y crecimiento personal a las organizaciones de productores, en total 245 representantes de familias (44 mujeres y 129 hombres, fundamentalmente líderes). Con el apoyo de esta ONG, los campesinos capacitados aplicaron los métodos en sus comunidades.

El Instituto Politécnico Tomás Katari ha replicado el método SEP y de crecimiento personal en los proyectos de la institución y en las reuniones de plani cación y coordinación mensual.

Cuadro 1. 4. Capacitaciones en el SEP por el IPTK y el equipo de métodos p

Nombre del taller	Técnicos participantes		Productores participantes		Total	Comunidades
	hombres	mujeres	hombres	mujeres	productores	
Líderes Huaycoma (primera parte SEP*)	2	1	17	4	21	8
Líderes Huaycoma (segunda parte SEP**)	2	1	17	4	21	8
Líderes Huaycoma (reforzamiento de SEP)	2	1	17	4	21	8
Líderes Toroka (primera parte SEP)	2	1	15	4	19	6
Líderes Toroka (segunda parte SEP)	1	-	15	4	19	6
Comunidades Huaycoma (primera parte SEP)	2	1	25	9	34	3
Comunidades Huaycoma (segunda parte SEP)	2	1	23	15	38	3

*La primera parte del SEP considera el conocimiento del contexto y de los sistemas locales de seguimiento y evaluación, hasta la construcción de la visión.
**Considera desde la visión, hasta el uso de la información generada por el seguimiento y evaluación.

Cuadro 1.5. Capacitación en crecimiento personal por el IPTK y el equipo de méto

Nombre del taller y cantón	Técnicos participantes		Productores participantes		Total	Comunidades
	hombres	mujeres	hombres	mujeres		
Autoestima (Huaycoma)	2	1	17	4	21	8
Valores (Huaycoma) 2	1	17	4	21	8	
Comunicación (Huaycoma)	2	1	17	4	21	8
Trabajo en equipo (Huaycoma)	2	1	15	4	19	8
Liderazgo (Huaycoma)	2	1	15	4	19	8
Identidad cultural (Huaycoma)	2	1	17	4	21	8
Género (Huaycoma) 1	1	16	4	20	8	
Autoestima (Toroka)	2		14	4	18	6
Valores (Toroka)	2	-	14	4	18	6

Línea de tiempo

En la línea de tiempo se aprecian las actividades que el equipo de oferentes realizó en la implementación del método SEP y en uno de los temas del EPPR (crecimiento personal).

Cuadro 1.6. Actividades o momentos al implementar los métodos

Fecha	Actividad	No. participantes
08/2007	Taller de capacitación sobre el SEP a técnicos del IPTK, a técnicos de la Fundación Acción Cultural Loyola (ACLO) Pro Agro y Fundación Pasos, facilitado por el equipo de métodos participativos de Cambio Andino.	21 (13 del IPTK)
05/2008	Firma de convenio IPTK-Proinpa para iniciar el trabajo con métodos participativos e implementar el SEP.	
06/2008	Capacitación en EPPR, taller en Sucre, facilitado por la Corporación PBA a IPTK, CIAT-Santa Cruz, Prodii y Proinpa.	5
06/2008	Talleres de capacitación sobre SEP con líderes productores (primera parte del SEP).	78
A partir de 08/2008 por un año	Implementación del SEP. Los técnicos del IPTK capacitaron a productores. El equipo de métodos participativos de Cambio Andino estuvo en todas las capacitaciones y también se hizo visitas de asistencia técnica para el uso del SEP en campo. Talleres de capacitación (segunda parte del SEP). En estos talleres se eligieron los promotores (comité SEP) encargados de promover y facilitar el seguimiento y evaluación en sus comunidades.	ND
05 -09/2008	Talleres de retroalimentación sobre el SEP. El equipo de métodos participativos de Cambio Andino dictó varios cursos cortos de reforzamiento y retroinformación.	10
08/2008	El IPTK facilitó el EPPR; temas de crecimiento personal en organizaciones campesinas, con el equipo de métodos participativos de Cambio Andino.	
10/2008	Gira de aprendizaje para conocer e intercambiar con organizaciones de productores con experiencia en el SEP en Yacuiba y Caraparí, en la provincia Gran Chaco, del departamento de Tarija, Bolivia.	2
Desde 10/2008	Reforzamiento en EPPR y retroalimentación por parte de los técnicos de Cambio Andino en campo y a través del correo electrónico con la Corporación PBA.	6
Desde 10/2008	Informes de retroalimentación sobre la aplicación del SEP. Los primeros reportes de las evaluaciones efectuadas en las comunidades son tomados en cuenta por el IPTK para incluirlos en el seguimiento de sus proyectos.	ND
02/ 2009	Reforzamiento a la implementación del SEP con técnicos de Huaycoma.	5
06/2009	Nuevo reforzamiento del SEP al IPTK, con la participación de la persona responsable de planificación, el responsable de proyectos y seis técnicos de campo.	8
07/2009	Formación de facilitadores en el SEP y el EPPR con el IPTK, el CIAT de Santa Cruz, el Prodii y Proinpa, en un taller facilitado por el equipo de métodos participativos de Cambio Andino en Bolivia.	6
07/ 2009	La experiencia del SEP en Huaycoma es socializada a otros proyectos de Ravelo. Los responsables de proyectos del IPTK asumen compromisos para incorporar el SEP en sus proyectos.	ND
Desde 02/2010	Análisis de la implementación metodológica y sistematización.	ND

PASO 1. El primer paso del SEP es conocer el contexto y los sistemas locales de evaluación. Pero, en Ravelo, los técnicos ya trabajaban en la zona muchos años atrás y sabían que los productores no tenían un sistema de seguimiento ordenado y sistemático. Las evaluaciones de los proyectos se remitían a comentarios informales o a facilitar información a los evaluadores. Por eso, cuando el IPTK demandó el método SEP a Cambio Andino esta etapa fue obviada.

PASOS 2 a 6. Los talleres de socialización (agosto a octubre de 2008) a grupos de productores cumplieron con los pasos 2 a 6 del SEP. Antes de los talleres de capacitación, los técnicos del IPTK tuvieron reuniones de motivación con los dirigentes y líderes de opinión de las comunidades. En todos los casos se llevaron a cabo dos talleres de capacitación sobre el método.

En el primer taller se abordaron los siguientes tópicos:

- Presentación de los objetivos del taller SEP.
- Objetivo general (contribuir al empoderamiento de las organizaciones locales para asegurar el éxito de los proyectos de los cuales son beneficiarios).
- Objetivos específicos (contribuir al desarrollo de capacidades para que los productores apliquen el SEP en su organización; contribuir a que los líderes puedan facilitar el SEP en su organización, iniciar el seguimiento y evaluación participativa).
- Construcción colectiva del SEP con los líderes.
- Análisis y discusión de conceptos.
- Compromisos adquiridos para la réplica en sus comunidades.

En el segundo taller se avanzó con los siguientes pasos del SEP:

- Construir el objetivo del grupo y objetivos específicos.
- Formular actividades.
- Formular indicadores.
- Diseñar y elaborar formatos SEP.
- Elegir promotores encargados del seguimiento y la evaluación.
- Flujo de la información generada por el SEP.

En el reforzamiento del SEP (febrero de 2009) participaron cinco técnicos del IPTK de la zona de Huaycoma. A partir de este reforzamiento los técnicos resolvieron sus dudas y empezaron a trabajar más fuertemente. Los productores, fundamentalmente los líderes con visión de cambio, vieron el SEP como una herramienta participativa de control permanente, que los ayuda en la toma de decisiones y en la gestión de sus demandas.

En ese momento ya existía más compromiso para ajustar los retrasos o incumplimientos en las actividades de los proyectos. Los beneficiarios y los técnicos corregían errores y analizaban las causas para que no volvieran a repetirse.

PASOS 7 y 8. Conformación del comité SEP, uso y manejo de la información. Al final de los dos talleres sobre el SEP, se eligieron dos promotores por comunidad como encargados de realizar el seguimiento y evaluación al proyecto. Hubo 42 promotores del SEP de los cantones de Huaycoma y Toroka. Cada comunidad vinculada al proyecto implementó el SEP a través de uno o dos promotores que actuaban como comité. El SEP se aplicó en 22 comunidades de los dos cantones.

Los criterios usados para elegir a los promotores del SEP fueron: el grado de escolaridad (saber leer y escribir) y el liderazgo y respeto que tenían en su comunidad.

El proyecto realizaba muchas actividades, de modo que se acordó que los promotores hicieran la evaluación a las actividades más relevantes; o que agruparan un tipo de actividades para hacer la evaluación. Por ejemplo, las actividades de asistencia técnica.

Es por esto que se hace difícil establecer exactamente cuántas actividades fueron objeto de seguimiento. Se conoce que eran al menos dos actividades por mes, en cada comunidad.

Las comunidades compilaron la información en una carpeta con formularios de evaluación (predenidos por el grupo de interés) y los promotores usaron los formularios para hacer las evaluaciones (Figuras 1.2 y 1.3).

La mayoría de las evaluaciones se hicieron a las actividades de capacitación. Al nal del módulo, los promotores facilitaban la evaluación, donde cada participante expresaba su grado de satisfacción, el porqué de la calicación y formulaba sugerencias para futuras capacitaciones.

Figura 1.2. Formato de evaluación a por la comunidad

"Antes los técnicos hacíamos evaluaciones, pero no con esa profundidad, con la que los productores expresan sin temor donde están las fallas, buscando fundamentalmente llegar a acuerdos donde los involucrados (técnicos) adquirimos el compromiso de cumplir".

Edwin Morejón, coordinador del IPTK, Ravelo.

Después de la evaluación hay una retroinformación entre productores y técnicos sobre la calidad -por ejemplo, del módulo de capacitación- y los compromisos de mejorar (si es el caso). Si no se cumple el compromiso, los productores, a través de sus promotores o dirigentes, pueden llegar a la dirección del IPTK a formular sus reclamos, hasta que se cumpla el compromiso.

Por su parte, los técnicos del IPTK usan esta información para escribir sus informes mensuales. La información es entregada a la unidad de monitoreo y evaluación del IPTK. La unidad usa esta información para hacer seguimiento de sus proyectos.

No hay evidencia sobre la eficacia del trabajo de los promotores; sin embargo, el flujo de información generado sirvió a los grupos de productores para organizarse mejor, por ejemplo, para tener más y mejor participación en las capacitaciones; y al IPTK, para mejorar su desempeño (uso del idioma quechua, más dinámicas para mejorar la comprensión, etc.).

Productos del SEP

- Once técnicos del IPTK, ocho de Acción Cultural Loyola y ocho de la Fundación Proinpa-regional sur, aprendieron a usar los métodos SEP y EPPR con pequeños productores.
- Grupos de productores campesinos (245 jefes de familia y 157 líderes mujeres y hombres) de 21 comunidades de los cantones Huaycoma y Toroka del municipio de Ravelo, aprendieron a desarrollar el SEP y a hacer evaluaciones "cara a caraŽ con sus pares y con los representantes de instituciones.
- Líderes productores aprendieron a fortalecerse a sí mismos y a las personas que forman parte de su grupo de interés, con el "crecimiento personalŽ, el cual generó cambios en las actitudes de las personas:

"Yo me formé como lideresa para sacar adelante a mi comunidad. En los módulos de capacitación con el IPTK he aprendido primeramente el desarrollo personal. En ese primer módulo he aprendido valores. Hemos aprendido valorarnos como personas. También hablamos sobre oratoria. Ahí aprendimos como debemos expresarnos ante gente. Asimismo, aprendimos sobre la autoestima, por ejemplo, hemos hablado de la autoestima alta y la autoestim baja. Nosotros nos hemos dado cuenta que teníamos una autoestima baja, sin embargo ahora tenemos autoestim alta. Hemos avanzado sobre liderazgo; ahí hemos visto las cuatro clases de líderes que existen. Nosotros tenemos ser líderes democráticos porque ese es el mejor; eso hemos aprendido de manera general en los módulos. Con to que me he capacitado, yo quiero llegar a ser una autoridad".

Marina Villca, lideresa del municipio de Ravelo.

- Los promotores locales, representados en los comités SEP de las comunidades, aprendieron a usar el SEP y tienen, además de una estrategia, material para trabajar con sus grupos de interés.

"El mayor logro ha sido la capacitación. Nos sentimos capacitados para hacer evaluación y control de proyecto Ahora podemos hacer SEP a todo: educación, salud, desarrollo. Solo de esa manera mejorarán las cosas en nu comunidad".

Félix Quispe, líder SEP.

- Proyectos y programas compartieron el SEP con los grupos de productores, quienes ahora demandan a las instituciones que den a conocer en detalle los proyectos a todos los estratos de productores del área donde se ejecutan.

C. Alcances e impactos del uso del SEP

El SEP ha sido evaluado en cuanto a dos grandes alcances: 1) en lo funcional, y 2) en lo empoderador. A continuación se presentan los alcances esperados en relación con los alcances logrados.

ALCANCE ESPERADO 1: En lo funcional, el SEP contribuye a que los grupos sociales locales entiendan mejor, participen más y ejerzan más control sobre las iniciativas de desarrollo de las que son parte, de manera que éstas respondan mejor a sus necesidades. También contribuye a que las instituciones de desarrollo actúen en consecuencia con los resultados que el SEP vaya generando, de tal forma que se asegure un mayor éxito de la iniciativa de desarrollo. Todo esto implica un importante y positivo cambio en las reglas del juego en las relaciones entre el grupo social local y la institución de desarrollo.

- La evidencia sobre el uso del SEP es la existencia de registros que guardan los líderes de las comunidades que han conducido actividades de SEP. Durante el monitoreo y evaluación de alcances que realizó Cambio Andino, se identi caron 22 líderes, con registros SEP, en las comunidades de los cantones Huaycoma y Toroka con los proyectos que el IPTK desarrolla.
- Los técnicos del IPTK, con el apoyo del equipo de métodos participativos, capacitaron en el método de Seguimiento y Evaluación Participativa a los líderes de las comunidades donde desarrollan sus proyectos. Desde el inicio, el IPTK mostró una buena disposición para someter sus acciones al seguimiento y evaluación por parte de los bene ciarios de sus proyectos. Entre 2008 y 2010 el IPTK ha implementado SEP en todos sus proyectos.

"Con la aplicación del SEP cada día fuimos aprendiendo más cosas y se enmendaron las cosas que hacíamos mal. Es decir que el SEP en principio ha sido piloto (modelo) no mas, porque había buenas posibilidades de hacerlo aquí, y recién a futuro se van a producir los cambios".

Pastor Cruz, técnico del IPTK.

- Hubo algunos cambios en las reglas del juego entre los miembros de la organización social de base y los técnicos del IPTK (Cuadro 1.7). Ahora, más miembros de las organizaciones de productores de Huaycoma y Toroka perciben que su opinión es tomada en cuenta por los técnicos del IPTK.

  En 2008, solamente 24,7% de los encuestados, durante el monitoreo y evaluación de alcances, sentía que su opinión era considerada por los técnicos de la ONG. En 2010, este porcentaje subió a 35,6%, un cambio estadísticamente signi cativo (99%) mientras en el grupo control este porcentaje bajó. Hubo tendencias parecidas en el grupo objetivo y en el grupo control en cuanto a si se programan o no actividades conjuntas entre los miembros de las organizaciones de productores y los técnicos del IPTK.

En la fotografía se puede apreciar un informe SEP donde se registró la evaluación general del proyecto •Manejo Sostenible de los Recursos NaturalesŽ, conducida por el líder Domingo Mamani Zambrana y cada con rmas y el sello oficial de la comunidad de Karachaca.

Figura 1. 3. Ejemplo de informe d

Cuadro 1.7. Cambios en las reglas del juego entre la gente local y los técnicos

Evidencia ¿Usted considera que usualmente ƒ	Grupo Objetivo 2008 (%)	Grupo Objetivo 2010 (%)	Signi cancia	Grupo Control 2008 (%)	Grupo Control 2010 (%)	Signi cancia
ƒ existe apoyo mutuo entre técnicos y productores?	45,2	35,6	NS	5,3	15,8	NS
ƒ se realizan reuniones para programar actividades conjuntas?	11,0	32,9	<0,05	26,3	5,3	<0,01*
ƒ se realiza seguimiento de las actividades programadas por los técnicos?	42,5	39,7	NS	21,1	5,3	NS
ƒ las opiniones de los miembros de su organización son tomadas en cuenta por los técnicos en la programación de las actividades del proyecto?	24,7	35,6	<0,01	26,3	5,3	<0,01*
ƒ los miembros de la organización son informados por los técnicos sobre los avances de las actividades programadas del proyecto?	32,9	31,5	NS	42,1	5,3	NS
ƒ los productores participan en la toma de decisiones para mejorar las actividades del proyecto?	45,2	45,2	NS	31,6	5,3	NS

Grupo Objetivo: Aplicó el método SEP. Grupo Control: No aplicó el método. NS: No signi cativo.
Nota: Solo se muestran los porcentajes de la respuesta •síŽ a las preguntas de la encuesta.

- Los miembros de las organizaciones de Huaycoma y Toroka ganaron más confianza en el IPTK. Se observa un cambio significativo (95%) entre 2008 y 2010 (Cuadro 1.8).

Cuadro 1.8. Cambios en la confianza en el IPTK

Confianza	2008 (%)	2010 (%)	Sig. grupo objetivo
Ninguna	0	15,0	<0,05
Baja	2,9	15,0	
Media	61,8	40,9	
Alta	22,1	45,5	
Muy Alta	13,2	10,6	
Total	100,0	100,0	

Nota: No aplica al grupo control

No fue posible establecer una relación causal entre el uso del método SEP y el éxito de las cuatro iniciativas de desarrollo del IPTK, pero sí fue posible establecer esta relación en el proyecto "Fortalecimiento de la Organización Campesina y del Ejercicio de Ciudadanía". Dado que este proyecto pretende "promover la participación social en la gestión, representación y negociación en el logro del ejercicio de sus derechos ciudadanos, fortaleciendo las capacidades políticas y de liderazgo de actores individuales y colectivos de la sociedad", el SEP ha contribuido al logro de este objetivo del proyecto.

> ALCANCE ESPERADO: "En lo empoderador, el SEP contribuye al desarrollo de capacidades individuales y colectivas locales para identificar objetivos de desarrollo, planificar actividades orientadas al logro de los objetivos y desarrollar las actividades (acción colectiva) y principalmente, para hacer seguimiento y evaluación (control social) de organizaciones e iniciativas de desarrollo. Esto implica un importante cambio positivo en las reglas del juego en las relaciones entre el grupo social local y las organizaciones de desarrollo.

- Uno de los resultados más contundentes es el fortalecimiento de las capacidades en las organizaciones de productores de Huaycoma y Toroka, para la acción colectiva y el control social. Esto se evidenció a partir de las entrevistas con líderes y lideresas SEP y con los técnicos del IPTK.

  Los resultados de las encuestas realizadas durante el monitoreo de alcances, muestran cambios significativos a nivel de productores de base y no solamente en el ámbito del conocimiento (referido a si saben hacer ciertas actividades de planificación, seguimiento y evaluación) sino también, en el campo de la participación de los productores en la planificación, seguimiento y evaluación.

- Los resultados de las encuestas evidencian algo más importante. El mejoramiento de las capacidades ha trascendido desde las personas capacitadas en SEP, hacia los productores de base de Huaycoma y Toroka. Este alcance se debe a que el IPTK trabajó en el desarrollo de capacidades donde el SEP era un componente dentro de varios.

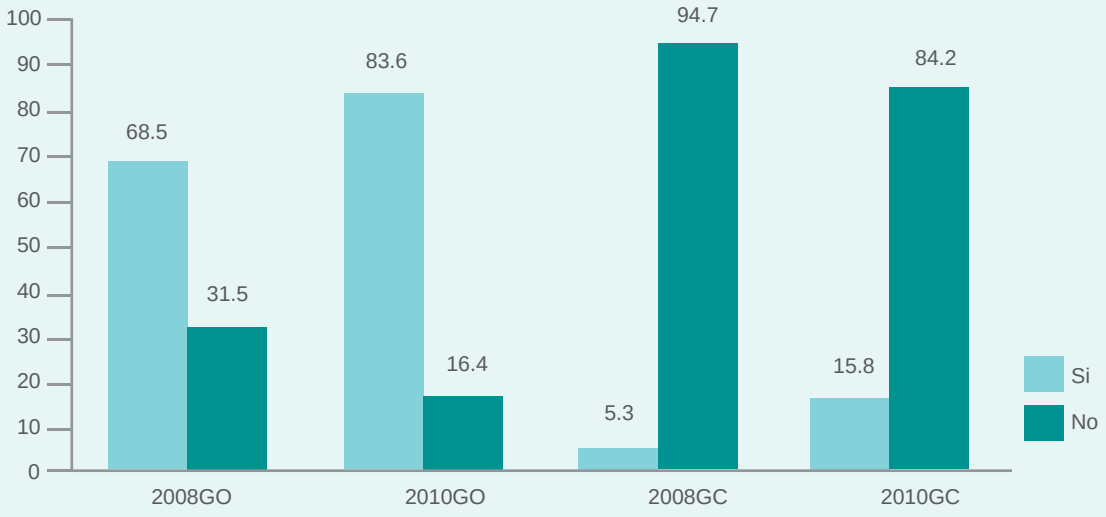
- Resalta también en el desarrollo de la autoestima y la autoconfianza el aspecto de género, pues el 25% de las personas capacitadas en el SEP eran mujeres de las comunidades.

Ante la pregunta: ¿El hecho de pertenecer a su organización le permite ser más reconocido? Los productores del grupo objetivo afirmaron que sí son más reconocidos por pertenecer a su organización social local (68 al 83%). Esta relación no aparece en el grupo control, por lo que este cambio puede atribuirse al SEP.

“En mi comunidad existía poca participación de la mujer, y luego del uso del SEP ha habido mayor re exión para darle mayor importancia en las diferentes actividades, en los propios eventos. De esto salió la participación femenina en las reuniones”.

Susana Gonzales Carvajal, lideresa SEP.

Figura 1.4. ¿El hecho de pertenecer a su organización le permite ser más reconocido en



Grupo objetivo (GO)	Grupo de comparación (GC)
Signi cancia =0,022 < al 95%	gni cancia =0,157 N

- Después del SEP, los miembros de las organizaciones de productores de Huaycoma y Toroka participaron más en la plani cación del desarrollo del municipio de Ravelo. Antes del SEP, la participación era baja mientras que ahora es alta en número y frecuencia. El cambio es altamente signi cativo dentro los productores capacitados en el método (grupo objetivo) aspecto que no se observa dentro del grupo que no implementó el SEP (grupo control-testigo).
- Los líderes locales han cambiado la manera de ver su rol frente al Gobierno municipal:

“Las actividades de los planes operativos municipales no se cumplían o se cumplían a medias porque no controlábamos, tampoco controlábamos a nuestros dirigentes. Ahora exigimos proyectos de capacitación al municipio y mejores trabajos, por ejemplo, en saneamiento básico, mejoramiento de escuelas; estamos haciendo seguimiento a la calidad de las obras”.

Por rio Quispe, líder SEP.

Las organizaciones de productores de Huaycoma y Toroka fortalecieron sus capacidades y en adelante quieren reclamar mayor participación en las iniciativas de desarrollo. Todavía es muy temprano para decir que dichas iniciativas serán más exitosas.

IMPACTO.Se espera que a largo plazo los medios de vida de los grupos sociales locales y de la comunidad hayan mejorado de manera sostenible.

Durante el corto período de aplicación del SEP, no se encontraron evidencias que revelen que el método haya contribuido signi cativamente a mejorar la producción agrícola del municipio de Ravelo. Se evidenciaron algunos cambios en la producción de papa, pero no son atribuibles a los proyectos donde se usó el SEP.

D. Aprendizajes

El método SEP se implementó de acuerdo con el protocolo. En cambio, los temas de crecimiento personal fueron ajustados por el IPTK en el proceso de capacitación que desarrolla. Ambos métodos no sufrieron variaciones importantes en los pasos de implementación.

- Uno de los éxitos del proceso fue la posibilidad de que los promotores pudieran realizar una actividad económica paralela a la facilitación del SEP, que les permitió generar ingresos y viabilizó su rol de facilitadores.

  De manera paralela a la capacitación en el SEP, los promotores fueron capacitados en módulos de sanidad animal, adquiriendo destrezas para la vacunación, desparasitación y curación de animales. Muchos de los promotores (no todos) pudieron vender servicios como sanitarios agropecuarios y este ingreso generado les permitió compensar el tiempo destinado a la facilitación de los procesos de seguimiento y evaluación.

  Esta posibilidad de articular los procesos de SEP con otras actividades para la generación de ingresos, puede contribuir a la sostenibilidad del proceso y debe ser analizada con mayor detenimiento.

- En Norte Potosí, la capacitación no fue fácil debido a la migración y al bajo nivel de alfabetismo. La población migra temporalmente para trabajar en las minas y en otros sitios. Por esto, varios participantes no asistían a algunos eventos.

  Debido al alto índice de analfabetismo de los agricultores de la zona, las herramientas escritas en los talleres limitan la participación. Se debe contar con más técnicas y dinámicas grupales que no requieran capacidades de lecto-escritura.

- A esto se sumó la inestabilidad del personal del IPTK. Las personas que fueron entrenadas en el SEP se fueron de la institución por diversas razones.

  Este aspecto evidenció la necesidad de pensar en una estructura de organización del personal, donde la capacitación y el acompañamiento no se vean afectados por los cambios de personal y se pueda capacitar a las personas recién vinculadas a la institución.

Francisco Cotumba Flores, líder campesino de la Chaqueri, Cantón Huaycoma, conduciendo una

AGRADECIMIENTO. Se agradece la importante colaboración del Ingeniero Edwin Morejón y de la Ingeniera Patricia Rivero del IPTK. Sin su apoyo no habría sido posible llevar adelante la experiencia y la redacción del documento.

REFERENCIAS

- IPTK. 2007. Proyecto: Fortalecimiento de la Organización Campesina y el Ejercicio de Ciudadanía en Ravelo. Codi cación: OE1R1.1C2P3. Sucre, Bolivia.
- Ministerio de Desarrollo Sostenible y Plani cación -Viceministerio de Plani cación. Estrategia y Participación Popular (VPEPP). Proyecto de Inversión Rural Participativa. (PDCR…II). Gobierno municipal de Ravelo. 2008. Plan de Desarrollo Municipal. Segunda Sección. Ravelo. Provincia Chayanta. Potosí, Bolivia.
- Ministerio de Plani cación para el Desarrollo - Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas (UDAPE). Programa Mundial de alimentos de las Naciones Unidas (WFP). 2008. Diagnóstico, Modelo y Atlas Municipal de Seguridad Alimentaria en Bolivia. 289 p.
- P. Gallegos y R. Rodríguez. 2005. Inventario de atractivos turísticos del Norte Potosí. Municipio de Ravelo.
- PNUD. 2010. IDH. Informe sobre Desarrollo Humano en Bolivia. •Los Cambios detrás del Cambio: Desigualdades y Movilidad Social en Bolivia Ž. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Paz, R., F. González, T. Villarroel, W. Fernández, y R. Delgado. 2009. Estudio de Base •El caso Ravelo de implementación y uso del Seguimiento y Evaluación Participativa (SEP) y del Empoderamiento de Pequeños Productores Rurales (EPPR). Alianza Cambio Andino. Bolivia.
- UDAPE -Ministerio de Plani cación para el Desarrollo. 2008. Dossier de Estadísticas Económicas y Sociales Volumen 18. Disponible en: www.udape.gov.bo/dossierweb2008/htms/dossier18.htm.

CASO DE IMPLEMENTACIÓN 2

Recuperación, manejo y uso sostenible de la agrobiodiversidad en Norte Potosí, Bolivia

Vivian Polar • Juan Fernández • Walter Fuentes • Tito Villarroel • Jacqueline Ashby • Rodrigo Paz

A. El contexto local

La región llamada •Norte PotosíŽ ubicada precisamente en el extremo norte del departamento de Potosí, es una de las regiones más pobres de Bolivia, con un alto índice de inseguridad alimentaria, baja productividad agrícola, degradación de suelos y pérdida de vegetación nativa (INE, 2011).

En esta región, Cambio Andino aplicó el método de Seguimiento y Evaluación Participativa a través del Programa de Desarrollo Integral Interdisciplinario (Prodii) con organizaciones de agricultores, en las provincias Rafael Bustillos, Charcas y Chayanta que albergan los municipios Chayanta, San Pedro de Buena Vista y Pocoata.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística (2007) en el municipio de San Pedro de Buenavista, la mayoría de la población (98%) vive en la pobreza (no pueden satisfacer sus necesidades básicas) al igual que en Pocoata (98%) y en Chayanta (97%).

En Norte Potosí el clima varía según la altitud. Las altas montañas y quebradas pronunciadas hacen que en una misma comunidad existan terrenos de puna alta, donde la principal producción son las papas nativas; hasta zonas bajas, valles con clim templado.

Figura 2.1. El Norte Potosí, Bolivia

El cultivo más importante en los tres municipios es la papa, que es la base de la dieta y de la agricultura. Según la altitud, los agricultores manejan gran diversidad de papas amargas y dulces; y otros productos andinos como la oca, el tarwi, el isaño, la quinua y el haba. También se producen cereales como la avena y la cebada.

En las zonas más bajas hay una diversidad de hierbas medicinales como la manzanilla y el paico, entre otras; y se producen frutales como el durazno y la tuna.

En estas zonas la economía está basada en la producción agropecuaria, principalmente para el consumo familiar. Se vende poco de la cosecha. Según la época del año, las familias también venden su mano de obra. Generalmente los hombres migran a las ciudades o trabajan como obreros en las minas durante la época seca (abril a septiembre). El número de migrantes y el tiempo que permanecen fuera de sus hogares depende del clima de cada año, que

permite buenas o malas cosechas, pero también influye el precio de los minerales que incide en los salarios que ofrecen por el trabajo en las minas.

Según el PNUD (2010) los índices de desarrollo humano en Norte Potosí son más bajos que en el resto de Bolivia. De los 314 municipios, San Pedro de Buena Vista, Chayanta y Pocoata, ocupan los puestos 307, 289 y 292 respectivamente, con IDH[11] de 0,362; 0,423 y 0,415. Estos niveles de pobreza se sustentan en la falta de alimentación, viviendas de piedra y adobe; poco acceso a servicios de salud y educación; caminos y mercados (UDAPE, 2008).

La población que participa en este caso de implementación es indígena-campesina de origen quechua, organizada en Ayllus y en sindicatos agrarios. Estas organizaciones sociales de base se agregan en un segundo nivel para conformar la Federación Sindical Única de Trabajadores Originarios y Ayllus de Norte Potosí (Fsutoanp) la Federación de Ayllus Originarios e Indígenas de Norte Potosí (Faoinp) y otras organizaciones campesinas que buscan mejorar sus condiciones de vida a través del fortalecimiento organizacional.

Las comunidades tienen acceso a la escuela primaria, donde uno o dos profesores atienden a los alumnos de distintos grados. Hay altos índices de analfabetismo, especialmente entre las mujeres, quienes participan poco en las reuniones y en otros eventos; son tímidas y difícilmente logran expresar sus opiniones (Jarro, 2009).

Los beneficiarios directos de la iniciativa de desarrollo donde se implementó el SEP son bastante pobres (Cuadro 2.1).

Cuadro 2.1. Indicador de la línea de pobreza de los beneficiarios de las cuatro iniciativa

	Linea Pobreza Total (%)			Linea Pobreza Extrema (%)		
	Total	Brecha de la Pobreza	Severidad	Total	Brecha de la Pobreza	Severidad
Beneficiarios	97,0	75,0	62,0	93,0	60,0	46,0
Nacional promedio	60,10	30,52	20,11	37,70	16,26	10,39
Nacional rural promedio	77,29	47,90	35,92	63,94	32,73	23,54

Fuente: Elaborado con información del Instituto Nacional de Estadística (INE) Base de este caso

Descripción del proyecto donde se aplicó el SEP

El SEP fue implementado en el Proyecto "Recuperación, Manejo y Uso Sostenible de los Recursos de la Agrobiodiversidad en Norte Potosí". Los objetivos del proyecto fueron (Prodii, 2008):

- Identificar y sistematizar el potencial de la biodiversidad productiva en la zona de intervención del proyecto, identificar in situ los factores que afectan la pérdida de los recursos naturales y genéticos; apoyar la conservación y el uso sostenible.
- Generar espacios de análisis, reflexión y participación, con respecto al uso de la biodiversidad productiva, en actores influyentes y decisores, para generar políticas públicas sobre la protección y la conservación.
- Desarrollar capacidades de hombres y mujeres indígenas, mediante la capacitación e intercambio entre agricultores, asistencia técnica, para la recuperación, conservación, uso, aprovechamiento y generación de ingresos económicos, a partir del manejo sostenible de la biodiversidad productiva.

Experiencia del demandante con métodos participativos antes de Cambio Andino

El Programa de Desarrollo Integral Interdisciplinario (Prodii) fue creado el 12 de abril de 1998, como una organización genuina de base, conformada por representantes indígenas del Ayllu Uma Uma, del municipio de Pocoata, y profesionales locales. En 1999, sus integrantes iniciaron los trámites para constituirse como una ONG sin fines de lucro, promoviendo el desarrollo en los sectores más marginados del departamento de Potosí (Prodii, 2008).

[11] El índice de desarrollo humano (IDH) elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, está compuesto p educación y nivel de vida digno.

Desde 1998, el Prodii tenía el interés de usar métodos participativos para promover relaciones horizontales y participativas con los agricultores. Por esto, en el año 2000 se a lió al Grupo Nacional de Trabajo para la Participación (GNTP)[12] y empezó a interactuar con distintas instituciones y organizaciones nacionales e internacionales sobre la participación.

En 2003, el Prodii formalizó una relación de trabajo colaborativo con el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) de Colombia y la Fundación Proinpa, para implementar Comités de Investigación Agrícola Local (CIAL) y realizar pilotos del método SEP. Como fruto de esta interacción, el Prodii desarrolló su sistema de investigación y extensión agrícola con el método CIAL y a partir de 2007, estableció una relación formal con Cambio Andino para usar el SEP en el proyecto que tenía en marcha.

B. La implementación del método

Demanda y expectativas de cambio

El Prodii busca contribuir al desarrollo económico y social. La mayoría de sus proyectos están ligados a la conservación de la diversidad genética de cultivos andinos y a la articulación al mercado. También fortalece a las organizaciones para que los agricultores gestionen sus propios proyectos.

El Prodii usó el SEP por primera vez en 2004, como piloto, en dos comunidades. Al ver el potencial de este método, el Prodii buscó apoyo para probarlo formalmente en uno de sus proyectos sobre conservación y manejo de la agrobiodiversidad. El Prodii esperaba que el SEP ayudara a la inclusión de más familias en el proyecto y que se apropiaran del mismo. Al involucrar a la gente activamente se proponía generar nuevo conocimiento, combinando el conocimiento técnico y el conocimiento local.

El Prodii también esperaba que el SEP contribuyera a que las mujeres y los grupos menos favorecidos expresaran sus opiniones, ideas y sugerencias. Cab a en que el método fortalecería las organizaciones de agricultores, proporcionándoles una herramienta para el control social ef ectivo, fomentando así mejores relaciones entre las organizaciones de agricultores, los Gobiernos locales, las organizaciones indígenas originarias y las instituciones.

Las expectativas parecen ambiciosas, pero el Prodii actuó en consecuencia, potenciando el método desde su dirección general. Usó el método SEP de manera transversal en los módulos de capacitación de la EFLEPI[13], para evaluar el aprendizaje y la aceptación e implementación de innovaciones tecnológicas para el manejo de la agrobiodiversidad.

El Prodii vio en el SEP una oportunidad para fortalecer la estructura de las organizaciones, proporcionándoles herramientas para la planicación y el acompañamiento sistemático de sus acciones. Usar el SEP era una oportunidad para promover la participación de socios y socias de las organizaciones productivas, en particular de las mujeres y grupos menos favorecidos. El Prodii pensaba que el SEP permitiría hacer un control sistemático de los proyectos de desarrollo ejecutados en las comunidades y al mismo tiempo, promover una visión de mediano y largo plazo entre las organizaciones.

El proceso de capacitación al demandante

Para capacitar al Prodii en la aplicación del SEP se desarrolló un proceso de capacitación -acción, donde el oferente (la Fundación Proinpa- área de Métodos Participativos) capacitó en los métodos SEP y EPPR al personal de esta ONGs vinculado al proyecto •Recuperación, Conservación y Uso Sostenible de la Biodiversidad, con Enfoque Económico en Norte PotosíŽ

---

[12] El GNTP establecido en 1994 es una comunidad de aprendizaje conformada por alrededor de cuarenta instituciones de desarrollo y pers
fomentar la participación ciudadana en todos los ámbitos, en Bolivia, en pro del bienestar de los menos favorecidos.

[13] EFLEPI: Escuela de formación de liderazgo económico productivo con enfoque intercultural. Es un enfoque de capacitación horizontal y
sus proyectos.

Se realizaron dos talleres de capacitación en el SEP con el enfoque •aprender haciendoŽ Los facilitadores compartieron el concepto del SEP y los participantes practicaron lo aprendido a través de ejercicios de simulación que les permitían preparar sesiones de capacitación antes de ir al campo para trabajar con los agricultores. Se hizo un taller de reforzamiento y varias visitas de acompañamiento.

El personal del Prodii participó en estos eventos según su tiempo y de acuerdo con su designación por parte de la coordinación de la institución. Los dos eventos de capacitación en el SEP tenían el mismo contenido, pero se hicieron en diferentes momentos. En dos giras de aprendizaje, los técnicos visitaron casos de aplicación del SEP en otras regiones. En una de las giras tres técnicos del Prodii visitaron el Chaco boliviano. En la segunda gira un técnico de campo visitó una experiencia en Colombia y cuatro técnicos asistieron a una capacitación en el método de Empoderamiento de Pequeños Productores Rurales (EPPR).

A partir de las capacitaciones en el SEP, los técnicos del Prodii empezaron a implementar el método con organizaciones de productores. El personal de apoyo de Proinpa participó en las capacitaciones en el Distrito Q•ayanas con la asociación Aproaq y la experiencia fue replicada por el Prodii con las asociaciones Aprokat y Aprohima.

Agricultor llenando un formulario de SEP después de un taller de capacitación

El Cuadro 2.2 muestra los agricultores que recibieron las capacitaciones en el SEP realizadas por los técnicos del Prodii.

Cuadro 2.2. Agricultores capacitados por el Prodii en el método SEP

Nombre del taller	N° de capacitadores		Técnicos participantes		Productores participantes		N° de comunidades que representan
	M	F	M	F	M	F	
SEP Aprokat (Taller 1)		1		1	18	6	3
SEP Aprohima (Taller 1)	2		2		23	7	3
SEP Aproaq (Taller 1)	1		1		20	8	4
SEP Aprokat (Taller 2)		1		1	12	6	3
SEP Aprohima (Taller 2)	2	1	2	1	22	12	3
SEP Aproaq (Taller 2)	4		4		22	11	4
SEP Aprohima (Reforzamiento)	1		1		25	14	4

Fuente: Prodii 2009

El Prodii capacitó 90 productores y productoras de las asociaciones Aproaq, Aprokat y Aprohima. Con el apoyo de los técnicos, los agricultores capacitados aplicaron el método en sus comunidades.

Línea de tiempo

El primer contacto del Prodii con el SEP fue antes de su implementación formal en 2007 con Cambio Andino, ya que el Prodii había participado anteriormente en la difusión masiva de métodos participativos realizada por el proyecto Fomentando Cambios (Focam) financiado por el DFID en Bolivia.

En su primera interacción con el proyecto Focam, el personal de campo del Prodii participó en talleres de capacitación sobre el SEP e hizo algunas pruebas piloto en campo. Al ver el potencial de este método para fortalecer a las organizaciones y fomentar la participación horizontal, el Prodii contactó a la Fundación Proinpa para solicitar que a través de Cambio Andino se apoyara la implementación del SEP.

Con el apoyo de Cambio Andino, esta ONGs capacitó a los agricultores articulados con tres asociaciones de productores para que implementaran el SEP en el proyecto de biodiversidad. Después de la capacitación en el método, los productores formaron tres comités de SEP, uno en cada asociación (Aproaq, Aprokat y Aprohima). Los directivos de las asociaciones asumieron las funciones de comités y facilitaron las evaluaciones a las actividades realizadas con el Prodii, principalmente las capacitaciones, pero, incluían también días de campo y prácticas con nuevas tecnologías.

La frecuencia de evaluación era variable en cada asociación, dependiendo de la cantidad de actividades efectuadas. Se realizaban en promedio dos a tres evaluaciones por mes. Los resultados de las evaluaciones eran socializados, inicialmente con los técnicos responsables del Prodii, pero cuando no se percibían resultados, estas evaluaciones eran dirigidas a la Dirección de la ONG.

Las evaluaciones generaron recomendaciones para mejorar el trabajo. Algunas fueron:

- Que los técnicos realicen las capacitaciones en el idioma quechua para facilitar la comprensión de todos.
- Que usen más dinámicas y prácticas para que los agricultores entiendan y recuerden más la información recibida.
- Mejorar la puntualidad de los técnicos y los agricultores; y ajustar las agendas para evitar el cruce de actividades del proyecto con otras.
- Que los técnicos permanezcan más tiempo en las comunidades.

Todas estas recomendaciones fueron negociadas con los técnicos y dieron como resultado mejoras en la provisión de servicios. Adicionalmente, el Prodii implementó un Sistema de Información de Monitoreo y Evaluación (SIME) que permitió compilar sistemáticamente todas las evaluaciones realizadas por los agricultores. Cada formulario de evaluación permanecía en la comunidad y una copia era entregada a los técnicos, representantes o directivos del Prodii.

Cuadro 2.3. Cronología de implementación del SEP por el Prodii

Fecha	Actividad o Momento
05/2007	El Prodii inicia el proyecto sobre conservación y manejo de la agrobiodiversidad, financiado por Unitarian Service Committee of Canada (USC) una de las primeras ONGs internacionales del Canadá que apoya el desarrollo sostenible en Asia, África y América Latina.
08/2007	Se realizó el primer taller de capacitación en el SEP a técnicos del Prodii en Cochabamba, Bolivia.
04/2008	Finalización del primer año de trabajo del proyecto sobre manejo de la agrobiodiversidad ejecutado por el Prodii.

Fecha	Actividad o Momento
05/2008	El Prodii rma una carta de entendimiento con la Fundación Proinpa para apoyar la implementación del SEP. Los técnicos que conocen bien las zonas de trabajo indagan más sobre los sistemas locales de seguimiento y evaluación.
06/2008	Los técnicos del Prodii inician las capacitaciones en SEP con las asociaciones de productores Aproaq, Aprokat y Aprohima, para conceptualizar el SEP, determinar la visión de futuro de las asociaciones, además los indicadores y actividades para lograr la visión. Se construye con las asociaciones los formatos para hacer seguimiento a las actividades. Fruto de esta capacitación, las asociaciones designan a sus líderes para cumplir el rol de comités SEP.
08/2008	Se realiza una segunda capacitación en el SEP al personal nuevo del Prodii que sirve como reforzamiento para el personal antiguo. Los líderes de las asociaciones de productores inician la evaluación de actividades del proyecto.
2008/2009	Se usa el SEP con tres asociaciones de productores continuamente a partir de agosto de 2008. La Fundación Proinpa apoya directamente las actividades en el municipio de San Pedro de Buenavista y el Prodii asume todo el proceso en los municipios de Pocoata y Chayanta. Las tres asociaciones de productores realizan dos a tres evaluaciones por mes, dependiendo de la intensidad de actividades del proyecto y de los indicadores cumplidos. Esta información registrada en los formatos es continuamente socializada con los técnicos del Prodii para lograr acuerdos orientados a mejorar sus servicios.
2008/2009	Reuniones cada dos meses de retroinformación y apoyo, cuando los facilitadores de la Fundación Proinpa y los técnicos del Prodii hablaban sobre la experiencia de campo buscando pulir la implementación.
06/2008	Primer taller de capacitación en el método EPPR.
08/2008	Los técnicos del Prodii empiezan a usar algunas dinámicas de fortalecimiento de autoestima y habilidades de comunicación del EPPR.
10/2008	Se realiza la primera gira de aprendizaje en el Chaco boliviano.
10/2008 al 2009	Reuniones cada dos meses de retroinformación sobre el uso del EPPR. Deciden usar solo las dinámicas del tema crecimiento personal. El Prodii y los participantes no ven factible usar todo el método.
6/2009	Reforzamiento de conocimientos sobre el SEP y el EPPR en Llallagua.
07/2009	Taller de formación de facilitadores en métodos participativos. Participan cuatro técnicos del Prodii.
12/2009	El personal del Prodii que cursó el taller para facilitadores, capacita en el SEP a personal nuevo de su institución y a extensionistas de otras organizaciones de desarrollo en Norte Potosí.
02/2010	Taller de análisis de la experiencia del Prodii con el SEP. Establecen que el SEP ha sido aplicado según el protocolo, sin modi car su estructura, pero con algunos ajustes de forma que incluyeron la aplicación del SEP en quechua y el uso de ejemplos locales basados en los cultivos de papa, haba y oca, para conceptualizar el seguimiento; y ejemplos de aves e insectos para conceptualizar los indicadores.

Hacia nes de 2009, los agricultores y sus líderes dominaron el método y lo implementaron en otros proyectos municipales en la zona y en la organización indígena: el Ayllu.

Productos del SEP

- Se capacitaron diez técnicos del Prodii en el SEP y en el EPPR y realizaron aplicaciones en campo. Esta capacitaci de tipo aprender-haciendo permitió que estas personas conozcan a profundidad los métodos.
- Además, cuatro facilitadores cursaron las capacitaciones sobre métodos participativos y aprendieron técnicas de facilitación. Estas personas pusieron los métodos en práctica y capacitaron a técnicos nuevos del Prodii y a extensionistas de otras instituciones en Norte Potosí.

- El SEP es implementado en sus organizaciones por 90 hombres y mujeres de tres asociaciones de productores que también evalúan las actividades del Prodii en sus comunidades.
- El SEP fue adecuado para usarlo en idioma quechua y con grupos de pequeños productores de baja escolaridad, usando grá cos y ejemplos locales para de nir los conceptos y construir indicadores y objetivos.
- El Prodii aplicó las dinámicas para el fortalecimiento de la autoestima y habilidades para la comunicación (del módulo de crecimiento personal del método EPPR) con las organizaciones de productores.

C. Alcances e impactos del uso del SEP

Como se ha mencionado anteriormente, el SEP ha sido evaluado en cuanto a dos grandes alcances: 1) en lo funcional y 2) en lo empoderador. A continuación se presentan los alcances esperados en relación con los alcances logrados.

ALCANCE ESPERADO 1: En lo funcional, el SEP contribuye a que los grupos sociales locales entiendan mejor, participen más y ejerzan más control sobre las iniciativas de desarrollo de las que son parte, de manera que éstas respondan mejor a sus necesidades. También contribuye a que las instituciones de desarrollo actúen en consecuencia con los resultados que el SEP vaya generando, de tal forma que se asegure un mayor éxito de la iniciativa de desarrollo. Todo esto implica un importante y positivo cambio en las reglas del juego en las relaciones entre el grupo social local y la institución de desarrollo.

- Antes de la implementación del método SEP, los miembros de las asociaciones realizaban el seguimiento y evaluación principalmente a sus cultivos y circunstancialmente a proyectos de desarrollo -particularmente a los de infraestructura comunitaria- pues su participación se focalizaba más en la provisión de mano de obra. Esto los condicionaba a que tuvieran un mínimo control sobre las actividades de los proyectos. No tenían acceso a la información sobre los objetivos y los recursos comprometidos y no eran consultados sobre la toma de decisión de los proyectos.

"No sabíamos cómo se llamaba pero hacíamos seguimiento individual en nuestra producción. Sabíamos hacer algo de control pero no sabíamos que era seguimiento y evaluación".

Martín Vega García, Presidente de Aprohima.

- Al implementar el SEP, en el proyecto ejecutado por el Prodii con las asociaciones, los productores están más informados acerca de los objetivos y las actividades del proyecto y deciden hacer el seguimiento y evaluación, inicialmente, en dos ámbitos: las actividades de la Escuela de Formación en Liderazgo Económico Productivo con Enfoque Intercultural (Eepi) y en algunas actividades de asistencia técnica.
- En el SEP los productores emitieron recomendaciones operativas frente al desempeño de los facilitadores en la asistencia técnica, su dominio del tema y su puntualidad, entre otros aspectos. También hubo recomendaciones estratégicas sobre la pertinencia de las propuestas técnicas frente a las necesidades y aspiraciones de los productores. Los productores se muestran conformes, pues sienten que el proyecto tomó en cuenta sus recomendaciones.

"Sabemos que la participación es importante para ejecutar los proyectos; ahora nosotros podemos decidir cuándo y a qué hacer el SEP".

Severo Juyari Quispe, líder comunal.

- El Prodii consideró positivamente la mayoría de las recomendaciones que surgieron del SEP, logrando que los productores se sientan parte de las decisiones y orientación del proyecto.

"Gracias al SEP, hemos logrado que los técnicos del Prodii permanezcan 20 días en campo como era el compro inicial y no se estaba cumpliendo. Por otro lado, había un técnico que no cumplía los compromisos y gracias a nues recomendaciones de los talleres de aplicación del SEP, este técnico ha sido retirado del Prodii".

Aparicio Villca

- El Prodii desarrolló e institucionalizó el SIME (Sistema Integrado de Monitoreo y Evaluación) un control interno basado en los formularios de evaluación del SEP (las caritas). Este es un ejemplo de la delegación de poder a los grupos de base.

"Para los técnicos del Prodii, el SEP se ha convertido en un eje transversal del trabajo institucional cuyo resultado fortalecimiento institucional alcanzado".

Vicente Velasco, técnico del Prodii.

El SEP contribuyó a un notable cambio de actitud de los productores frente a los proyectos de desarrollo, que se re eja en una participación más activa en la operación y en la toma de decisiones de los proyectos. Los productores expresan que sus relaciones con los facilitadores técnicos, particularmente del Prodii, han mejorado mucho. Actualmente sostienen con la institución una relación •de igual a igualŽ, que es un logro funcional (alcance funcional) y re eja una nueva percepción de los procesos de desarrollo, con con anza mutua. El Cuadro 2.4 muestra este cambio en la con anza que generó el SEP.

Cuadro 2.4. Cambios en la percepción de con anza del grupo objetivo y el grupo control respe

	Grupo Objetivo (con SEP)			Grupo Control (sin SEP)		
Nivel de con anza	2008 (%)	2010 (%)	Signi cancia	2008 (%)	2010 (%)	Signi cancia
Ninguna	1,70	0	<0,01	0	0	<0,05
Baja	3,40	0		14,3	0	
Media	27,10	20,60		35,7	66,7	
Alta	67,80	33,30		42,9	25,0	
Muy alta	0	46,00		7,1	8,3	

ALCANCE ESPERADO: En lo empoderador, el SEP contribuye al desarrollo de capacidades individuales y colectivas locales para identi car objetivos de desarrollo, plani car actividades orientadas al logro de los objetivos y desarrollar las actividades (acción colectiva) y principalmente, para hacer seguimiento y evaluación (control social) de organizaciones e iniciativas de desarrollo. Esto implica un importante cambio positivo en las reglas del juego en las relaciones entre el grupo social local y las organizaciones de desarrollo.

- Gracias al SEP se mejoraron las capacidades de las asociaciones de productores Aprokat, Aprodufama y Aprohima, para la acción colectiva y el control social. Esto se ha traducido en mejoras en el conocimiento y en

la plani cación, seguimiento y evaluación de las actividades. Las encuestas realizadas en 2008 y 2010 muestran que los productores de base aprendieron a implementar el SEP. Hubo también otros resultados fruto de la mejor organización de las asociaciones.

"Como organizaciones nos organizamos mejor. Por ejemplo, tenemos responsables de áreas: transformación, comercialización y producción. Cada responsable es sujeto de evaluación, pues de su cumplimiento depende que los objetivos perseguidos por la organización se cumplan, por ejemplo, para abastecer producto al desayuno escolar".

Martín Vega García

- La provisión del desayuno escolar por parte de Aprokat al municipio, permitió que la comunidad entera se cohesionara en torno a esta actividad económica y, por decisión de la comunidad, esta actividad fue monitoreada internamente por la organización usando el SEP.
- La continua participación de los productores en la planicación, seguimiento y evaluación a través del SEP, y la respuesta positiva del Prodii frente a sus sugerencias y recomendaciones, contribuyó a la recuperación de la autoestima de hombres y mujeres de estas comunidades. El SEP les permitió desarrollar capacidades de liderazgo donde los agricultores pasaron de ser productores de base a ser promotores en SEP y posteriormente, autoridades comunales. La participación de las mujeres se ha incrementado y en Aprodufama, por ejemplo, hay varias lideresas, al igual que en la comunidad de Coyhuma donde el comité está conformado por más mujeres que hombres.

  Si bien en principio el perl de las mujeres era más bajo, en la última etapa las mujeres empezaron a proyectarse, hasta tener un cargo en la asociación y ganar otros espacios.

"Hemos despertado hombres y mujeres por igual"

Máxima Choque Arteaga

"Participamos más en la comunidad y ganamos el respeto de la gente; somos un ejemplo en la comunidad y al mismo tiempo mejoraron nuestras relaciones familiares".

Luis Choque Colque

- Las comunidades consideran que el método SEP es muy útil y lo usan en otros proyectos, no solo en el del Prodii. Actualmente, los agricultores aplican el SEP al municipio, principalmente para reclamar contrapartidas. Se aplica el seguimiento y evaluación a las acciones de la Sub-alcaldía de Tomoyo y a las del distrito de Uma Uma. En Aprokat también aplican principios del SEP en las asambleas ordinarias de la organización. Se replicó el SEP en la escuela, dando seguimiento y evaluación a la directiva escolar.

"El Comité de Desarrollo Municipal está aplicando SEP en el distrito de Uma Uma. Por ahora, hace control SEP a responsables sectoriales, promotores de salud, educación, etc".

Benedicto Colque, técnico del Prodii.

D. Aprendizajes

- El Prodii implementó el SEP de acuerdo con los pasos propuestos, pero ajustó el EPPR según la capacitación que desarrolla en la Epi. Ambos métodos se acoplaron al enfoque de capacitación del Prodii. En el EPPR se aplicó únicamente las partes del método referidas a crecimiento personal y capacidades para la gestión, pues el Prodii consideró las tres fases y los catorce pasos de este método muy extensos.
- El método SEP debió ajustarse al contexto. Los facilitadores usaron diversas herramientas en los talleres como dibujos vivenciales, sociodramas y juego de roles entre otros, para superar las limitaciones de lecto-escritura de algunos productores participantes y también para lograr la comprensión de algunos conceptos. Aún así, las técnicas y herramientas que usa el SEP en su proceso son de fácil comprensión y dominio por los agricultores con bajo nivel de escolaridad. Esto se ha podido evidenciar a través del dominio que muestran los agricultores en la interpretación de los resultados de los formatos de evaluación.
- El SEP puede fortalecer a las organizaciones y promover las capacidades de los agricultores, estimulando su participación frecuente en la evaluación y en la negociación. Fruto de este fortalecimiento se observan expresiones concretas de acción colectiva de las organizaciones, en torno al seguimiento y evaluación de emprendimientos municipales y propios. De igual manera, se observa la emergencia de líderes y lideresas que se formaron a través del continuo ejercicio de la participación.
- En los técnicos se observa también un cambio en la actitud y el compromiso. El equipo técnico se percibe como un grupo en constante formación que interactúa horizontalmente con los productores para el diálogo de saberes y la construcción conjunta del desarrollo. Con el SEP ha aprendido a aceptar la crítica y a delegar algunas responsabilidades y la toma de decisiones en los agricultores. Para esto fue vital el compromiso institucional del Prodii que se mantuvo siempre abierto al cambio y dispuesto a fortalecer sus acciones a través de la participación de los productores.
- Muchos de los avances logrados con el SEP en este caso responden al compromiso asumido por el Prodii, que fue consecuente con las evaluaciones. El Prodii recibió positivamente la crítica y las sugerencias de los agricultores, usándolas para mejorar sus servicios. Esta ONG institucionalizó el SEP en su sistema de información de monitoreo y evaluación. Por esto, los agricultores tienen una imagen positiva de la evaluación y del Prodii. Ellos perciben la evaluación como un mecanismo de comunicación que ayuda a mejorar las cosas a favor de ellos y sus necesidades.
- La difusión del SEP entre otros proyectos en la zona muestra el potencial del método para generar un control social corresponsable y consecuente. El SEP permite canalizar sistemáticamente las percepciones de los agricultores frente a los proyectos, generando espacios para la interacción horizontal entre agricultores y técnicos.

AGRADECIMIENTO. Los autores agradecen al Ing. Germán Jarro y a todo el equipo técnico del Prodii sin cuyos importantes aportes no se habría podido realizar la experiencia y la redacción de este documento.

REFERENCIAS

- INE. 2007. Estadísticas sociales por municipio. Bolivia.
- INE. 2011. Estadísticas e indicadores de pobreza, según provincia, y sección municipal. La Paz, Bolivia: Instituto Nacional de Estadística (INE). Disponible en: www.ine.gob.bo/indice/visualizador.aspx?ah=PC3060207.HTM
- Jarro, Germán. 2009. Seguimiento y Evaluación Participativa (SEP). Sus efectos en las organizaciones económicas productivas de los Distritos Qayanas, Tomoyo y Uma Uma en el municipio de San Pedro de Buena Vista y Pocoata del departamento de Potosí, Bolivia.

- Paz, Rodrigo, R. Delgado, F. Gonzales, T. Villarroel. 2011. Evaluación de Alcances e Impacto del Uso del Seguimiento y Evaluación Participativa (SEP). El Caso Prodii en Norte Potosí, Bolivia. Alianza Cambio Andino.
- PNUD. 2010. Los cambios detrás del cambio. Desigualdades y movilidad social en Bolivia. Informe nacional sobre Desarrollo Humano de Bolivia. Disponible en: http://idh.pnud.bo/index.php?option=com_hello&view=hello2&Itemid=56&id=6
- PRODII. 2009. Informe de sistematización de la implementación del SEP y EPPR en tres asociaciones de productores.
- UDAPE. 2008. Diagnóstico, Modelo y Atlas Municipal de Seguridad Alimentaria en Bolivia. La Paz: Ministerio de Plani cación para el Desarrollo, Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas (UDAPE). Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas (WFP). 289 p.
- UDAPE. 2008. Dossier de estadísticas económicas y sociales volumen 18. Disponible en: www.udape.gov.bo/dossierweb2008/htms/dossier18.htm).

CASO DE IMPLEMENTACIÓN SEP 3

Mejorando la calidad de vida de los productores de maíz y maní en el chaco boliviano

Juan Fernández • Vivian Polar • Walter Fuentes • Jacqueline Ashby • Tito Villarroel • Rodrigo Paz

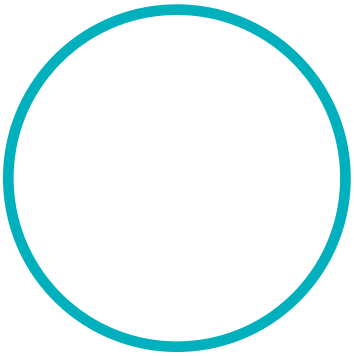


Figura 3.1. Ubicación geográfica de las secciones de Yacuiba y Caraparí, provincia Gran Cha

A. El contexto local

Este caso fue desarrollado en comunidades del municipio de Yacuiba y del municipio de Caraparí, en la provincia Gran Chaco del departamento de Tarija, Bolivia.

Las comunidades de Yacuiba están ubicadas entre 5 a 42 km de la ciudad de Yacuiba sobre la carretera nacional Yacuiba - Santa Cruz. El municipio de Caraparí está localizado a 40 km de Yacuiba. La comunidad más cercana está a 5 km de Caraparí y la más lejana a 23 km.

La mayoría de los habitantes de la región habla español, seguido del guaraní y el quechua; aunque los pobladores antiguos del municipio tienen como lengua originaria el guaraní. La mayoría de las personas que forman parte de los grupos de interés donde se aplicó el SEP y parte del EPPR, provienen de comunidades de colonos aymaras, guaraníes y quechuas.

La agricultura y la ganadería son los pilares de la economía de las familias rurales. Los principales cultivos son: el maíz, la soya, el maní; y en menor escala: papa, hortalizas, cítricos y uva.

El nivel de pobreza de la población del área es mayor al 75%. Según el Instituto Nacional de Estadísticas, los niveles de pobreza en los municipios de Yacuiba y Caraparí son de 48,75% y 86,68%, respectivamente (INE, 2005).

Según el PNUD, los índices de desarrollo humano (IDH) en el departamento de Tarija están por encima de la media del resto del país. De los 314 municipios de Bolivia, Yacuiba y Caraparí están en los puestos 30 y 79, respectivamente con IDH de 0,644 y 0,603.

En Caraparí la pobreza es mayor en el área rural, mientras que en el municipio de Yacuiba existe pobreza en las áreas rurales como en las urbanas. En Caraparí 3232 personas viven en extrema pobreza y en Yacuiba 5617 personas (Cuadro 3.1).

Cuadro 3.1. Niveles de pobreza en los municipios de Caraparí y Yacuiba

	Total		Urbano		Rural	
	Caraparí	Yacuiba	Caraparí	Yacuiba	Caraparí	Yacuiba
Población pobre (Número de habitantes)	7.314	36.632	0	23.840	7.314	14.792
Población en extrema pobreza (Número de habitantes)	3.232	5.617	0	1.061	3.232	4.556
Estratificación de la pobreza (%)						
Necesidades básicas satisfechas	13,00	12,28	18,55	14,91	1,06	3,33
Umbral de pobreza	32,00	38,97	41,96	46,17	10,57	14,46
Pobreza moderada	42,33	41,66	35,48	37,19	57,07	56,89
Indigencia	12,67	7,09	4,00	1,73	31,31	25,32
Índice de insatisfacción (%)						
vivienda (materiales)	42,92	24,24	28,77	15,71	73,36	53,27
vivienda (espacios)	75,82	78,25	72,55	77,02	82,85	82,46
servicios (electricidad)	63,61	34,78	34,43	19,56	94,89	86,58
agua, saneamiento	66,64	53,89	66,02	49,29	67,99	69,56
educación	58,92	60,87	49,61	56,00	77,93	77,42

Fuente: Atlas Estadístico de municipios de Bolivia, 2005

Descripción del proyecto donde se aplicó SEP

El SEP -y en algunas comunidades el EPPR- se aplicó en el Programa de Desarrollo de Cultivos Extensivos en el Chaco del Departamento de Tarija a través del Programa de Maíz y Maní (PROMyM). El programa pretendió mejorar la calidad de vida de los productores, comercializadores y transformadores de maíz y maní, en el departamento de Tarija.

El PROMyM es financiado por la gobernación del departamento de Tarija a través de la Secretaría de Desarrollo Productivo. Este programa formó parte del Programa de Innovación Continua (PIC) co financiado por la Cooperación Suiza para el Desarrollo (Cosude).

El PROMyM fue implementado bajo un enfoque de cadena. Los beneficiarios producen, venden y transforman maíz y maní, con una visión de mercado. El objetivo final del PROMyM fue llegar al mercado con productos derivados de estos cultivos y apoyar con equipos y maquinaria para facilitar la producción organizada.

La Fundación Proinpa fue el oferente de innovaciones tecnológicas, institucionales y comerciales al PROMyM, además de ofrecer el método SEP como parte de Cambio Andino.

Experiencia del demandante con métodos participativos antes de Cambio Andino

La Fundación Proinpa tiene mucha experiencia con métodos participativos, especialmente:

- Con el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) desarrolló a partir de 1996 varios CIAL en las cuatro agro-eco-regiones de Bolivia (altiplano, valles, trópico húmedo y chaco). (Almanza y Gandarillas, 2002).

- Luego de que personal de la Fundación Proinpa recibió capacitación sobre escuelas de campo para agricultores (ECA) en 1999, en Ecuador, las validó y ajustó al contexto boliviano en el año 2000. Actualmente, la Fundación Proinpa ha institucionalizado las ECA en sus proyectos (Gandarillas et al., 2001).
- Con el Centro Internacional de la Papa (CIP), la Fundación Proinpa desarrolló el método Enfoque Participativo de Cadenas Productivas (EPCP).
- Desarrolló varios métodos de gestión de proyectos, por ejemplo, el sondeo participativo de mercados (Mamani et al., 2007), profundización de demandas de innovaciones agropecuarias (Botello et al., 2005a), ajuste participativo de propuesta (Gandarillas et al., 2005a), evaluación participativa de medio término (Botello et al. 2005b) y evaluación participativa anual de proyectos (Gandarillas et al. 2005b).

El PROMyM usa las ECA, que es el aprender … descubriendo, con relacionamiento horizontal entre el facilitador y el agricultor, usando el campo como un aula. Realizó capacitaciones sobre las innovaciones tecnológicas en el maíz y el maní con algunas ECA de 10 a 25 productores.

Se usaron los métodos de sondeo participativo de mercados y la Evaluación Participativa de Medio Término (EPMT)[14], la cual está directamente vinculada con el SEP porque se aplica en la mitad de la ejecución de un proyecto y permite medir su avance desde la perspectiva de los agricultores, generando información que permite ajustar el proyecto de manera que se alcancen sus objetivos.

B. La implementación del método

Demanda y expectativas de cambio

En 2005, comunidades de Yacuiba y Caraparí, beneficiarias del PROMyM, iniciaron la capacitación- acción a través de los proyectos financiados por la Fundación para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario para la región del Chaco (FDTA-Chaco), bajo el Sistema Boliviano de Tecnología Agropecuaria (SIBTA). Pero, debido al cierre del SIBTA en 2007, la capacitación se finalizó y algunas comunidades demandaron apoyo para continuarla.

La Fundación Proinpa y la Secretaría de Desarrollo Productivo de la Gobernación de Tarija capitalizaron esta demanda de los productores, incorporando el SEP en el PROMyM. Luego, pidieron apoyo a Cambio Andino para aplicar el SEP con grupos de productores. Algunas comunidades ya habían recibido capacitación-acción del PROMyM, pero en otras comunidades el SEP se aplicó desde el inicio.

Se esperaba que con el SEP los agricultores más pobres participaran más en los procesos de innovación y que mejoraran el manejo de sus cultivos, sembrando variedades más rendidoras, comerciales y adaptadas; y que se incrementaran sus ingresos económicos. El fortalecimiento organizacional y el empoderamiento, permitirían que los agricultores de bajos ingresos participaran más en la toma de decisiones de la organización. Esto les facilitaría el acceso a tecnología para mejorar su producción, vender sus productos y recibir ingresos económicos.

La participación de las mujeres aún es escasa, especialmente en las comunidades de origen guaraní, aymara y quechua. Su autoestima es baja y participan poco en la demanda de tecnología. Con el SEP y el EPPR se esperaba fortalecer su autoestima y sus habilidades de gestión.

El proceso de capacitación al demandante

Una vez formalizada la demanda del SEP ante Cambio Andino, se desarrolló la capacitación- acción en la que la Fundación Proinpa capacitó en el SEP y luego en temas de crecimiento personal a los técnicos del PROMyM.

Se capacitaron 13 técnicos del PROMyM, dos del Concejo de Desarrollo Seccional Chaco (CDS) y un técnico de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho (UAJMS) de Tarija. (Cuadro 3.2).

[14] EPMT: Evaluación Participativa de Medio Término. Proyecto Fomentando Cambios (CIAT-Fundación Proinpa).

Cuadro 3.2. Número de participantes en las capacitaciones				
Capacitación sobre SEP (Número de técnicos participantes)				Giras de aprendizaje
Taller 1*		Taller 2 (reforzamiento)		SEP
Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	
13	4	2	8	8

*En este taller participaron también técnicos de otras entidades y algunos líderes productores (caso Asoporchaco)

Los técnicos de la Fundación Proinpa - regional Chaco- que recibieron la capacitación en el SEP capacitaron y acompañaron el uso del método con los grupos de productores. En cada comunidad y asociación había un facilitador capacitado (técnico) para implementar el SEP (Cuadros 3.3 y 3.4).

Cuadro 3.3. Capacitaciones sobre el SEP en Yacuiba			
Taller/comunidad	Facilitadores	Capacitados	
		Mujeres	Hombres
Cañón Oculto	1	10	15
Lapachal Alto	1	2	7
La Grampa	1	4	7
Itabicua	1	5	10
Villa El Carmen	1	4	11
Busuy	1	2	10
Caiza Villa Ingavi	1	2	10
Tierras Nuevas	1	15	5
Pananti	2	1	14
Yaguacua	1	4	16
Las Abras	1	0	7
Villa Primavera	2	6	3
Sachapera	1	1	11
Total		56	126

Cuadro 3.4. Capacitaciones sobre el SEP en Caraparí			
Taller/comunidad	Facilitadores	Capacitados	
		Hombres	Mujeres
Cañada Ancha	1	18	2
Fuerte Viejo	1	8	1
Lagunitas	1	21	6
Campo Largo	1	2	21
Total	1	49	30

Para la implementación del paso 1 del SEP, los técnicos del PROMyM conocían bien el área de trabajo y los productores, debido a que habían trabajado años en la zona con otras entidades como la FDTA-Chaco. Al inicio del PROMyM se hizo un levantamiento de línea de base.

El SEP en Yacuiba y Caraparí se inició con dos talleres de capacitación a los productores, especialmente líderes. E la primera capacitación, los participantes construyeron los conceptos de SEP, la visión compartida de futuro y los objetivos especí cos.

La visión formulada con los productores fue relacionada con los objetivos del PROMyM; los productores pudieron identi car en qué medida los objetivos del PROMyM podrían contribuir al logro de su visión. A partir de estos objetivos, se identi caron las actividades sujetas de evaluación con el SEP.

Línea de tiempo

Cuadro 3.5. Actividades relevantes desarrolladas en la implementación de los

Fecha	Actividad	Participantes
11/06/2006	Inicio del PROMyM	
11/2007	Talleres sobre el SEP a técnicos de la Fundación Proinpa vinculados al PROMyM, facilitados por el equipo de Métodos Participativos de Cambio Andino.	17
01/2008	Arranque del SEP con grupos de productores en Yacuiba y Caraparí. Primer taller de capacitación con productores. En algunas comunidades ya se conformaron los comités de SEP.	
02 - 03/2008	Segundo taller de SEP con productores. Conformación de los comités de SEP en las comunidades que faltaban. Los técnicos empiezan a usar la base de datos del SEP.	
05-09- 10/2008	Talleres de retroinformación y acompañamiento en campo. Los técnicos del PROMyM realizaron la capacitación- acción con grupos de productores.	10
06/2008	Capacitación en EPPR en un taller realizado por la Corporación PBA. Se capacitaron técnicos del PROMyM, IPTK, CIAT-Santa Cruz y Prodii.	4
08/2008	Implementación del módulo •crecimiento personalŽ en organizaciones campesinas, facilitado por los técnicos del PROMyM acompañados por el equipo de Métodos Participativos de Cambio Andino.	
09/2008	El PROMyM tenía previsto realizar las licitaciones para la compra de equipos el siguiente año. No se cumplió. Los productores empiezan a hacer sus reclamos, expresados en los formatos de evaluación.	
Desde 10/2008	Reforzamiento en EPPR y retroalimentación.	6
10/2008	Gira de aprendizaje en el Chaco. Visitaron organizaciones de productores con experiencias en el SEP, en las comunidades de Campo Largo y Pananty.	
	Reforzamiento en EPPR y retroalimentación sobre este método y el SEP por técnicos de Cambio Andino.	
6/2009	Segundo taller de reforzamiento en el SEP y el EPPR. Caso PIC Chaco.	4
07/2009	Se empiezan a agudizar los problemas debido a la demora en el desembolso de dinero para la compra de maquinaria. Muchos productores abandonan las actividades en el programa; sienten que sus reclamos expresados en el SEP no son escuchados. Varios grupos dejan de hacer SEP. La mayoría de las evaluaciones expresan su malestar porque no se compraron los equipos.	
07/2009	Formación de facilitadores en el SEP y el EPPR con IPTK, el CIAT-Santa Cruz, el Prodii y el PROMyM. El taller fue organizado y facilitado por el equipo de Métodos Participativos de Cambio Andino.	3
Desde 02/2010	Informes de retroalimentación sobre los métodos.	
Desde 10/2008	Análisis y sistematización.	

En el segundo taller se socializaron los indicadores del programa. Debido a que el PROMyM desarrollaba acciones en muchas comunidades, y para agilizar la toma de información, solo se dieron a conocer los indicadores del PROMyM y no se construyeron indicadores locales, como señala el protocolo del SEP. Se construyeron formatos de evaluación empleando las caritas.

Al nal del segundo taller se conformaron los comités SEP con dos personas quienes facilitarían el SEP con sus grupos y evaluarían las actividades. En especial se evaluaron las actividades de capacitación, la asistencia técnica y la evaluación de las variedades de maní y maíz.

Doña Virginia Vilcasana del comité SEP de la comunidad Tierras Nuevas, facilitando la evaluación del

Luego, el proyecto fue interrumpido porque la Gobernación de Tarija no realizó los desembolsos para el PROMyM.

Productos del SEP

Los principales productos obtenidos son:

- 13 técnicos del PROMyM, dos del Comité de Desarrollo Seccional (CDS) de Yacuiba y dos líderes de la Asociació de Productores Porcinos del Chaco Tarijeño (Asoporchaco) fueron capacitados y pueden facilitar el SEP y el EPPR. Uno de los técnicos capacitados hizo un trabajo de consultoría a una institución interesada en aplicar el SEP.
- Técnicos que empezaron a aplicar el SEP en el PROMyM y que dejaron de trabajar en este programa, están promoviendo el SEP en nuevas instituciones, como la Alcaldía del municipio de Yacuiba y el Servicio Departamental de Agricultura y Ganadería- regional Chaco (Sedag).
- Grupos de productores campesinos, 261 jefes de familia (86 mujeres y 175 hombres), de 17 comunidades (13 de Yacuiba y cuatro de Caraparí), pueden desarrollar el SEP y fortalecerse a ellos mismos y a sus grupos en e tema •crecimiento personalŽ (del EPPR).
- Promotores locales, representados en los comités SEP, han sido capacitados y cuentan con una estrategia y materiales para hacer evaluaciones con sus grupos de interés. El programa tuvo interrupciones fuertes, pero algunos productores líderes continuaron apoyando las evaluaciones de innovaciones, como nuevas variedades de maní, maíz y bioinsumos.
- Un SEP adecuado a la zona, analizado exhaustivamente con los técnicos del PROMyM y con sugerencias de los técnicos de la zona. Según los técnicos, en la sección •aprendizaje, fallas, cambios o ajustesŽ, la secuencia de SEP es adecuada al Chaco; sin embargo, se debe mejorar la manera como se enseña el SEP a los agricultores, c dinámicas acordes con su cultura y elaborando material divulgativo (como cartillas) para reforzar las capacitaciones y para que los productores puedan compartir y analizar los temas con los miembros de su familia.

C. Alcances e impactos del uso del SEP

El SEP ha sido evaluado en cuanto a dos grandes alcances: 1) en lo funcional, y 2) en lo empoderador. A continuación se presentan los alcances esperados en relación con los alcances logrados.

ALCANCE ESPERADO 1: En lo funcional, el SEP contribuye a que los grupos sociales locales entiendan mejor, participen más y ejerzan más control sobre las iniciativas de desarrollo de las que son parte, de manera que éstas respondan mejor a sus necesidades. También contribuye a que las instituciones de desarrollo actúen en consecuencia con los resultados que el SEP vaya generando, de tal forma que se asegure un mayor éxito de la iniciativa de desarrollo. Todo esto implica un importante y positivo cambio en las reglas del juego en las relaciones entre el grupo social local y la institución de desarrollo.

- Los grupos de productores dicen que a pesar de los problemas con el proyecto PROMyM, están aplicando el SEP por esfuerzo propio en iniciativas de desarrollo de otras instituciones, como la gobernación y los municipios.

"En la comunidad de Campo Largo pedimos a la OTB que convoque a una reunión donde hacemos evaluación del avance de la obra y de la calidad de la misma y registramos en un libro de actas y enviamos una carta a la empresa contratista haciendo conocer nuestras sugerencias y observaciones. Si bien no utilizamos las caritas, realizamos una votación por aclamación y lo que la mayoría decide se informa en la carta y se envía a la institución de desarrollo para su corrección".

Natividad Rodríguez, ex líder SEP.

- Los agricultores asumen que tienen más participación en la gestión y desarrollo de los proyectos de maíz y maní, porque dan a conocer su punto de vista y grado de satisfacción sobre el servicio, en principio al técnico del PROMyM que trabaja en su zona, y si éste no ofrece una solución, informan al gerente del programa. Sin embargo, sienten que aún no pueden controlar lo relacionado con el incumplimiento de la maquinaria, ya que consideran que les falta más información.
- La Gobernación de Tarija, como financiador del programa, tenía previsto otorgar fondos para comprar maquinaria y equipos en el año 1 del programa (2008). Sin embargo, hubo una demora de un año y medio en el desembolso de los fondos. La demora fue agravada por el alza de precios en las máquinas y equipos, hasta que el dinero ya no alcanzó para comprar lo estipulado en el proyecto y solo se compró la mitad. Esto no permitió que se realizaran las actividades de campo del PROMyM y tampoco el SEP.
- A pesar de la difícil situación, los productores reconocen el valor del SEP y lo usan por esfuerzo propio, pero a su manera. Por ejemplo, muchas comunidades ya no usan las caritas, pero usan las visitas y la observación directa, la inspección de campo, las actas de reuniones, entre otros.

ALCANCE ESPERADO 2: En lo empoderador, el SEP contribuye al desarrollo de capacidades individuales y colectivas locales para identificar objetivos de desarrollo, planificar actividades orientadas al logro de los objetivos y desarrollar las actividades (acción colectiva) y principalmente, para hacer seguimiento y evaluación (control social) de organizaciones e iniciativas de desarrollo. Esto implica un importante cambio positivo en las reglas del juego en las relaciones entre el grupo social local y las organizaciones de desarrollo.

- Los productores reportan que al ser promotores del SEP se proyectan hacia el liderazgo en sus comunidades. Usar el SEP mejora sus relaciones con la comunidad, con las autoridades e instituciones, y provoca un desempeño más activo en los talleres y reuniones.

"Hemos aprendido a tener coraje, a asistir a reuniones con autoridades superiores como el Alcalde y el Prefecto".

Casiano Serruto, productor de base.

- Un aporte fundamental fue la valoración del rol de la mujer y su inclusión en la toma de decisiones.

"Existe mayor presencia de mujeres en las organizaciones, donde algunas mujeres ya son líderes y conforman algu comités SEP; pero también muchas de ellas asisten debido a la migración del marido y deben reemplazarlos, mas por iniciativa propia".

Natividad Rodríguez, comité SEP.

- Los líderes formados en el SEP saben formular las recomendaciones, y dicen que falta compromiso y transparencia de las autoridades responsables del financiamiento para compartir las decisiones del gasto. Los líderes SEP dicen que desconocen los aspectos técnicos y por eso no pueden opinar en la iniciativa de desarrollo.

"Sentimos que tenemos control parcial en los aspectos técnicos, pero no en los aspectos financieros. Creemos que compromiso de las autoridades, falta decirnos en qué gastan la plata porque no cumplen los compromisos".

Leonardo Martínez, productor.

Sobre el impacto esperado con el SEP, no hay evidencias de que el SEP haya mejorado los medios de vida de las familias campesinas del Chaco. Sin embargo, los alcances logrados son suficientes para decir que el SEP, pese a los contratiempos, ha mejorado las capacidades de las familias para controlar los proyectos, pero no para dirigir su propio desarrollo y hacer llegar sus ideas a las organizaciones de desarrollo.

D. Aprendizajes

- El PROMyM, con el apoyo de Cambio Andino, analizó los pasos que debe tener el SEP en el Chaco. Consideran que los pasos del SEP son adecuados, sin embargo, la forma de transmitir los mensajes a los productores y productoras, debería ajustarse, así como el acopio de información de los grupos. Por ejemplo, para el paso 1 del SEP "conocimiento del contexto e identificación de sistemas locales de SyE" los técnicos del PROMyM consideran importante revisar las relaciones de las familias en las comunidades y los requisitos que debe cumplir una persona o una familia para que sea reconocida como parte de la comunidad porque, en la mayoría de los casos, no coinciden las listas con la cantidad real de familias que hay en las comunidades. Cuando hay técnicos disponibles se debe realizar la estratificación por niveles de bienestar. También se debe indagar sobre las formas en que la comunidad hace seguimiento a las acciones colectivas (apertura de caminos, limpieza de canales de riego, etc.).
- En la misma lógica, en el paso 2 "construcción participativa de conceptos", durante la capacitación a los productores, se identificó que las personas captan los mensajes en el taller, pero después de algunas semanas los olvidan. Para superar esto, PROMyM planteó elaborar cartillas, calendarios o almanaques para ayudar a los productores a recordar los conceptos. Es conveniente repasar los conceptos rápidamente en cada taller.
- En la "construcción de la visión compartida de futuro" y en "la formulación de objetivos específicos", los técnicos del PROMyM recomiendan que para hacer seguimiento y evaluación objetivamente, los productores

deben tener claridad sobre los objetivos del proyecto. Si es posible, deben tener apoyo para la búsqueda de nanciamiento para sus otras demandas (como salud y educación).

- Respecto a la identicación de actividades, se planteó que los técnicos deben dar a conocer y validar las actividades formuladas en los proyectos con el grupo de interés y ajustarlas a las posibilidades reales de cumplimiento. Esto es clave para lograr el compromiso de los productores.
- El uso de diferentes formatos (para evaluar diferentes actividades) confunde a los productores. Recomiendan usar un solo formato para todo (capacitación, asistencia técnica, innovaciones, etc.). También se recomienda que los asistentes a los talleres tengan un cuaderno especíco para el SEP (solo para tomar notas del SEP).
- Para que los comités SEP realicen un trabajo más efectivo, los técnicos del PROMyM plantearon que los comités deben dedicar más tiempo al SEP; por lo tanto, se deben buscar incentivos (o reconocer su tiempo), ya que normalmente los productores abandonan otras labores para realizar el SEP. Es importante que los decisores y los nanciadores de proyectos tomen en cuenta el esfuerzo y el tiempo invertido por los promotores del SEP.

Evaluación de variedades de maíz en Caraparí

- Aunque el SEP pudo ser afectado por un contexto negativo, funcionó perfectamente bien para retroinformar la insatisfacción de los beneciarios del programa, y aumentó el sentimiento de apropiación del mismo por parte de los productores.

AGRADECIMIENTO. Los autores agradecen a los Ingenieros Reynaldo Cruz y Daniel Saldaño, sin cuyos importantes aportes no se habría podido realizar la experiencia y la redacción de este documento.

REFERENCIAS

- Almanza, Juan y Edson Gandarillas. 2002. Comités de Investigación Agrícola Local (CIAL). Una alternativa de investigación en comunidades campesinas. Ficha Técnica No. 2. Fundación Proinpa. Cochabamba, Bolivia.
- Botello, Rubén, Edson Gandarillas, Claudio Velasco, Juan Fernández, Félix Rodríguez y Vivian Polar. 2005a. Profundización de demandas para la elaboración de propuestas de proyectos de innovación tecnológica. Proyectos Innova y Focam. Fundación Proinpa. Cochabamba, Bolivia.
- Botello, Rubén, Edson Gandarillas, Claudio Velasco, Juan Fernández, Félix Rodríguez y Vivian Polar. 2005b.

Evaluación participativa de medio término de PITAs, basada en la satisfacción de los demandantes. Cochabamba, Bolivia.

- Gandarillas, Edson, Patricia Meneces, Graham Thiele y Juan Vallejos. 2004. Pautas para facilitadores de escuelas de campo de agricultores. Fundación Proinpa. Cochabamba, Bolivia.
- Gandarillas, Edson, Juan Fernández y Vivian Polar. 2005a. Evaluación Participativa Final de PITAs, basada en la satisfacción de los demandantes. Proyecto Fomentando Cambios (Focam). Fundación Proinpa. Cochabamba, Bolivia.
- Gandarillas, Edson, Claudio Velasco, Juan Fernández, Rubén Botello, Vivian Polar y Félix Rodríguez. 2005b. Ajuste Participativo de Propuestas. Proyectos Fomentando Cambios e Innova. Fundación Proinpa. Cochabamba, Bolivia.
- INE. 2005. Atlas Estadístico de Municipios. La Paz, Bolivia. PNUD.
- Mamani, Pablo, Antonio Guidi y J. Espinoza. 2003. Sondeo participativo de mercados. Fundación

CASO DE IMPLEMENTACIÓN SEP 4

Agricultura sostenible y competitiva de la papa criolla en Colombia

Lorena Piedrahita López[15], Yudy Zuleima Peña[16], Luis Maldonado[17]

A. El contexto local

En los municipios de Sibaté y Granada, departamento de Cundinamarca, Colombia, dos asociaciones de pequeños productores: la Asociación de Pequeños Productores de Granada (Asoagra) y la Asociación de Productores de Sibaté (Criolla Oro) participaron en el proyecto "Agricultura Sostenible y Competitiva de Papa Criolla", que se orientó a mejorar la economía y el medio ambiente de los dos, a través de la innovación participativa. En este proyecto un grupo de productores participó en el uso del método SEP.

Los municipios de Sibaté y Granada están cerca a la ciudad de Bogotá, a 27 y 68 km, respectivamente (Figura 4.1). La economía se basa en la agricultura y en la industria. Los principales cultivos son la papa, la papa criolla, las fresas, las hortalizas, las flores, el tomate de árbol, la curuba y la uchuva.

Figura 4.1. Ubicación geográfica de la zona de im

Según el estudio de línea base (Cambio Andino, 2008), el 85% de las familias son conducidas por varones, con una edad promedio de 49 años. Todos tienen a la agricultura como su ocupación principal. La mayoría de los encuestados ha recibido educación primaria. Sin embargo, en Sibaté una cantidad mayor tiene educación superior (Cuadro 4.1).

Cuadro 4.1. Los productores de papa criolla que participaron en el SEP

	Granada	Sibaté	Total
Familias con varones como jefe de hogar %	85	87	85
Edad promedio del jefe de hogar	54	43	49
Jefes de hogar sin instrucción %	5	6,7	5,7
Jefes de hogar educación primaria (completa e incompleta) %	60	33,3	48,5
Jefes de hogar cuya ocupación principal es la agricultura %	100	100	100
% por debajo de $1.25 por día	0	0	0
% por debajo de $2.5 por día	5	0	2,9
n =	20	15	35

Fuente: Cambio Andino 2008.

[15]Corporación PBA.
[16]Corporación PBA.
[17]Centro Internacional de la Papa.

Las familias que se abastecen de agua con un sistema de acueductos son el 86%.

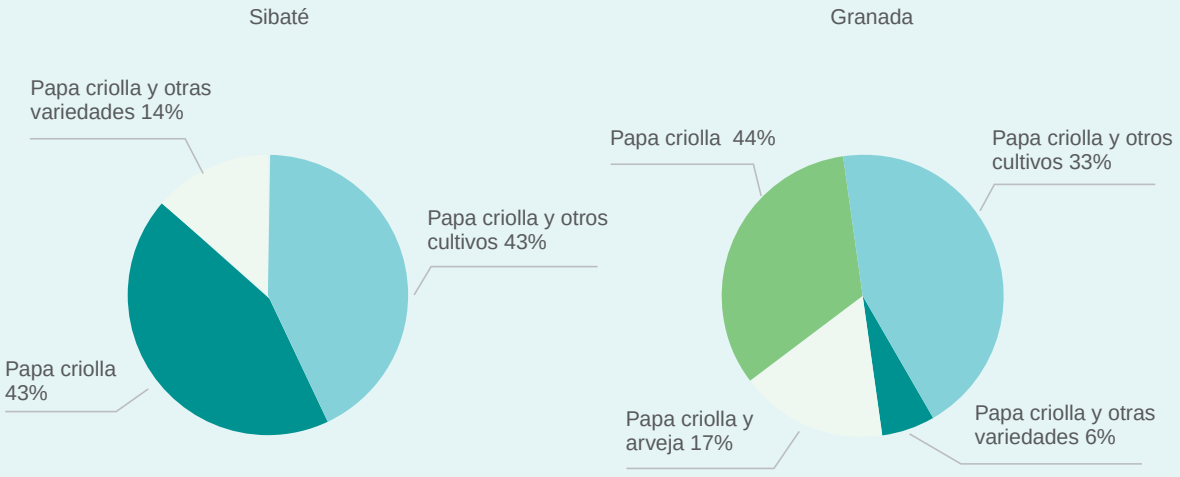
El área promedio de cultivo por familia es de 4,5 ha anual. Sin embargo, los productores de Sibaté cultivan casi tres veces más que los productores de Granada (Cuadro 4.2). En los dos municipios el principal cultivo es la papa criolla, seguido por la arveja y otras clases de papa (Figura 4.2).

Cuadro 4.2. Producción de los municipios de Granada y Sibaté

	Granada	Sibaté	Total
Área promedio cultivada por familia (ha.)	2,3	7,3	4,5
Familias que tienen la papa criolla como cultivo principal	44,4%	42,9%	43,8%
Familias que tienen papa criolla y otros cultivos	55,6%	57,2%	56,3%

Fuente: Cambio Andino 2008.

Figura 4.2. Cultivos más importantes en los municipios de Sibaté y Granada



Fuente: Cambio Andino 2008.

Descripción del proyecto donde se aplicó el SEP

La papa criolla (*Solanum phureja*) es apreciada en Colombia por su buen sabor, su carne amarilla, su ciclo corto (se cosecha en cuatro meses), los bajos costos de producción y porque tiene más proteína que la papa común.

La papa criolla está lista en cuatro meses

Cosecha de papa criolla

La papa criolla es amarilla y sabrosa

Cosecha de papa criolla

Pequeños productores de papa en los municipios de Granada y Sibaté han apostado al promisorio cultivo de la papa criolla. Han asumido el reto de innovar e investigar para mejorar el cultivo en el aspecto técnico, organizativo y ambiental, para cultivar una papa competitiva y sostenible que responda ante las dinámicas del mercado. La Asociación Criolla Oro Sibaté y la Asociación de Agricultores de Granada (Asoagra) se han unido con este compromiso y sometieron un proyecto al Programa Andino de Innovación Tecnológica.

El proyecto atiende los siguientes problemas:

- Alta incidencia y mal manejo de plagas y enfermedades que afectan el cultivo hasta un 50%.
- Aplicación de control y fertilización químicos sin tener en cuenta las enfermedades y plagas, las condiciones del suelo y requerimientos nutricionales del cultivo; incidiendo en altos costos de producción y daño al medio ambiente.
- Producción de semilla en zonas altas con riesgo de dañar ecosistemas de páramo.
- Los productores no tienen registro propio ante el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA). Este registro controla la producción de semillas certi cadas y seleccionadas, y protege la calidad genética, física y sanitaria de las semillas que se producen en el país (ICA, 2011). Sin este registro los productores no pueden acceder a mercados especializados.
- De ciencias en el manejo y conservación de aguas y suelo, sin ninguna alternativa de producción agroforestal.
- Debilidades organizacionales y empresariales, falta de planeación estratégica, liderazgo y compromiso.
- De ciencia tecnológica para cosecha y poscosecha y manejo del cultivo en general.

Experiencia del demandante con métodos participativos antes de Cambio Andino

Los productores de la Asoagra y Criolla Oro tenían un libro de campo para hacer seguimiento a los cultivos. Este libro fue promovido por las Escuelas de Campo, a través de la Secretaría de Agricultura de la Gobernación de Cundinamarca. Sin embargo, solo era usado por los técnicos, ya que no estaba al alcance de los productores. Según la opinión de los productores, este libro es muy largo y dispendioso y no es fácil de llevar.

El proyecto •Agricultura Sostenible y Competitiva de la Papa CriollaŽ está basado en la estrategia de Innovación Rural Participativa de la Corporación PBA. Este proyecto inició con los métodos Mejoramiento Tecnológico Participativo[18] (MTP), el EPPR y el Desarrollo Organizativo para la Innovación (DOI). Sin embargo, el proyecto no contó con ningún método para seguimiento y evaluación. Por lo tanto, era importante iniciar un método con los productores que les permitiera hacer un monitoreo sistemático para tomar decisiones que mejoraran las actividades del proyecto.

[18] Mejoramiento Tecnológico Participativo (MTP): para que las actividades de los pequeños productores sean rentables, competitivas y sost mejoren su tecnología y su sistema productivo. El MTP mejora la tecnología con los pequeños productores y desarrolla las capaci a las cambiantes condiciones del entorno.

B. La implementación del método

Demanda y expectativas de cambio

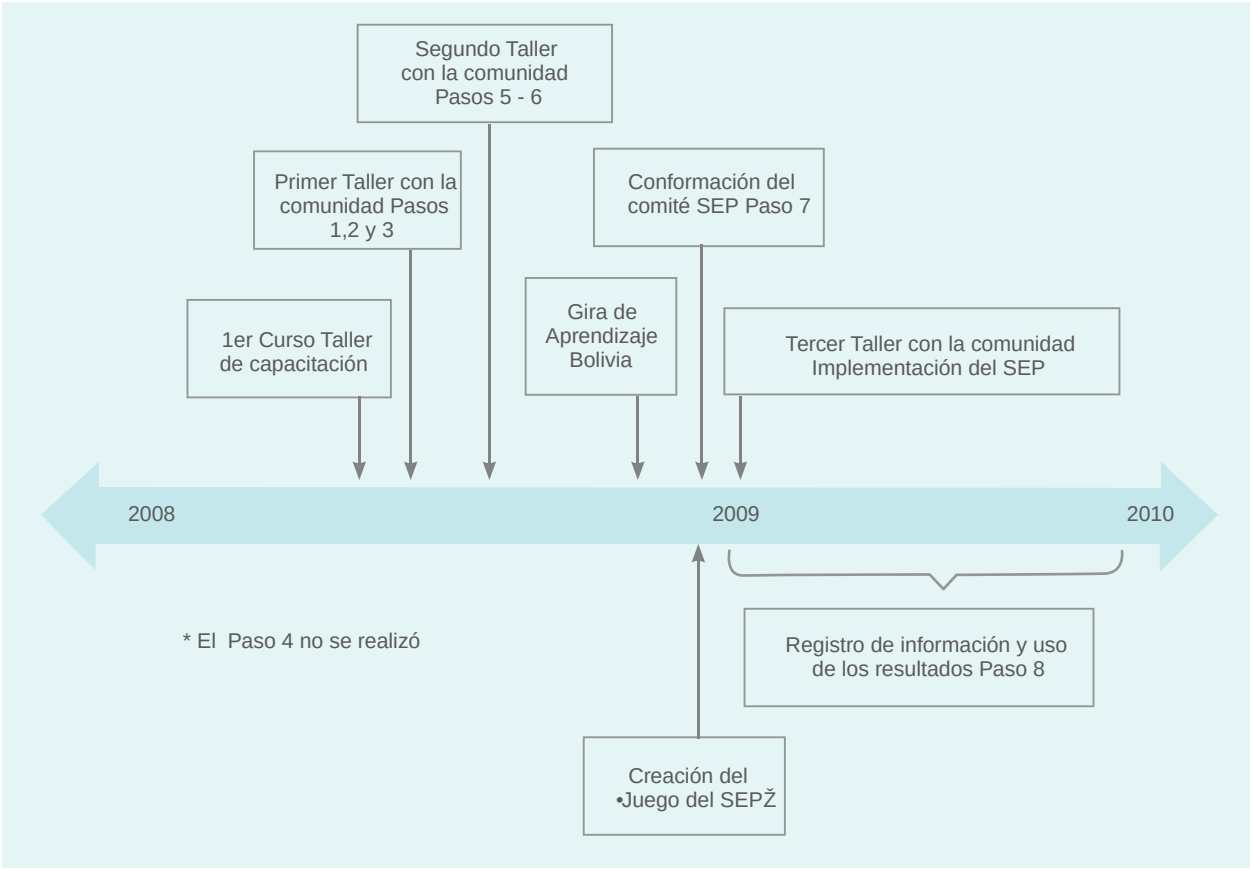
Los productores de las dos asociaciones iniciaron el proyecto en 2008, usando los métodos MTP, EPPR y DOI. Sin embargo, a medida que se adelantaban las actividades, se evidenció la falta de seguimiento. El proyecto pretendía usar el SEP para evaluar el proyecto y tomar decisiones técnicas y sociales. Buscaba documentar las condiciones socioeconómicas de los pequeños productores de Sibaté y Granada e identificar los avances y dificultades durante el proyecto.

El proceso de capacitación al demandante

La Fundación Proinpa facilitó el método SEP. En un taller, dos de sus expertos capacitaron a los productores de Colombia. Luego, un técnico y un productor colombianos participaron en una gira de aprendizaje en Bolivia para conocer el método a partir de experiencias previas.

Línea de tiempo

Figura 4.3. Línea de tiempo de implementación y uso del SEP en el proyecto papa



La Fundación Proinpa facilitó el taller sobre el SEP del 19 al 22 de mayo de 2008, en Bogotá, al que asistieron 22 participantes: 4 técnicos de la Corporación PBA y 18 productores de proyectos del •Programa de Innovación Participativa con Pequeños Agricultores de la región andinaŽ, auspiciado por el Ministerio de Cooperación y Desarrollo del Gobierno de los Países Bajos, que adelantaba la Corporación PBA desde 2006.

Del 1 al 4 de julio de 2008 expertos del CIP y de Preval encuestaron a 30 productores socios de Asoagra y Criolla Oro para el levantamiento de la línea de base, y se realizaron dos grupos focales.

El 26 de julio de 2008 se hizo el primer taller para implementar el SEP, con los asociados de las dos organizaciones. Se abordaron los primeros tres pasos del SEP. En el taller, los participantes aprendieron la importancia de hacer seguimiento y evaluar sus actividades. Analizar, cada asociación construyó su objetivo común para trabajar en los siguientes pasos del método.

El 9 de agosto de 2008 en el segundo taller, se abordó el paso 4 del SEP •la identi cación de actividadesŽ, el cual se hizo con los métodos DOI y EPPR y con las actividades técnicas del proyecto. Diseñaron los formatos de evaluación y se de nieron los criterios que usarían para evaluar las actividades, siguiendo el paso 7 del SEP.

La gira de aprendizaje sobre el SEP se realizó entre el 27 y 29 de octubre de 2008 en Yacuiba, Bolivia. Asistió como representante de las organizaciones el señor Marco Antonio Pérez con un técnico de la Corporación PBA. Durante esta gira observaron cómo el SEP ha permitido a las comunidades realizar el seguimiento de sus proyectos y tomar decisiones.

El 27 de noviembre de 2008 se hizo el paso 7 •conformación del comité SEPŽ, con los seis productores que asistieron al taller sobre el método.

En el tercer taller del SEP, el 31 de enero de 2009, se validaron los formatos diseñados por el comité SEP, se establecieron las reglas de juego para las capacitaciones y se inició el •juego del SEPŽ, descrito a continuación: el comité SEP creó el •juego del SEPŽ para premiar a los socios que participan más en las actividades, buscando motivar a todos los socios. Para el juego del SEP, los productores especi can las pautas a evaluar y los criterios, especialmente asistencia, puntualidad y participación (quiénes opinan y quiénes toman nota). El comité SEP rinde informe de los puntajes a través de una cartelera informativa para que todos los socios conozcan cómo va su puntaje. Inicialmente, se premió a las dos personas que participaron más, quienes recibieron un bulto de semilla registrada de papa criolla.

Durante 2009 y parte de 2010, el comité SEP recogió listados de asistencia con la hora de llegada y a mediados de 2010, premió a las personas que obtuvieron los tres primeros puestos, con canastas de alimentos por valores de 70 000 pesos ($40), 50 000 pesos ($29), y 30 000 pesos ($17,40).

El 14 de abril de 2009 se reunió el comité SEP, por segunda vez, para evaluar el uso del método. El comité evaluó su propio trabajo y el de los productores participantes e indagaron sobre: ¿Cómo está funcionando el comité SEP? y ¿Cómo han funcionado los formatos de evaluación y la actividad de evaluación?. Durante esta evaluación el comité SEP concluyó que la gura del comité les ha permitido evaluar las actividades, además de que ha propiciado y aumentado la participación de los demás socios. Por otra parte, también revisó los formatos de evaluación y estableció que hasta el momento habían funcionado bien.

El SEP fue implementado desde abril de 2008 hasta principios de 2011, en todas las actividades del proyecto; los participantes evaluaron cada actividad al terminarla. Luego, el comité SEP revisó los formatos y tomó decisiones respecto a los resultados. Por ejemplo, en una capacitación sobre el liderazgo, se propuso que se hicieran preguntas sobre el tema, para ver car si todo había quedado claro; a partir de ese día los miembros del comité SEP hicieron las preguntas a los productores y ampliaron la información cuando así se requería. Por otra parte, los productores participan motivados en las actividades y hacen una activa evaluación. El SEP permite hacer un seguimiento del proyecto y de las actividades de las organizaciones.

El 24 de junio de 2009, el comité SEP (Asoagra) hizo un intercambio con los productores de un proyecto en el municipio de Fómeque. Durante este taller, los integrantes del comité SEP fueron facilitadores del método y explicaron cómo funciona y la importancia del seguimiento y la evaluación. Así, se convirtieron en productores-multiplicadores, que es parte de la tercera fase del método EPPR. A partir de este intercambio, los productores de Fomeque están implementando el SEP en su comunidad. Este taller permitió que los productores participaran como facilitadores del SEP en otros proyectos de la Corporación PBA.

El 3 de agosto de 2009, el comité SEP se reunió por tercera vez para evaluar su desempeño y el avance del método. Concluyeron que debían: 1) sistematizar la información para revisar el desarrollo de las actividades y para ver qué estrategias funcionan, y 2) determinar indicadores para medir las metas alcanzadas, usando gra cas para indicar su progreso.

Productos del SEP

Capacitaciones: se capacitaron 22 productores de diferentes zonas de Colombia, como Cundinamarca, Boyacá y la región Caribe. Luego, ellos compartieron la información en sus comunidades.

Conformación del comité SEP: se conformó un comité SEP con cinco productores (cuatro hombres y una mujer) del proyecto de papa criolla. El comité tenía que: a) realizar evaluaciones técnicas y sociales de las actividades de las organizaciones, evaluando, por ejemplo, la asistencia de socios, cómo mejorar las capacitaciones, la participación de los socios y la calidad de facilitación de los técnicos, y b) hacer un seguimiento a las reuniones y proponer ideas para mejorarlas.

El comité SEP, con el acompañamiento de la Corporación PBA, diseñó el sistema de seguimiento y evaluación del proyecto y usó el SEP. Para esto, se hicieron tres reuniones del comité SEP y tres talleres de implementación, facilitados por el comité.

Formatos: el comité SEP diseñó dos formatos de evaluación que sirven: a) para evaluar las capacitaciones técnicas y sociales que reciben de varias instituciones, y b) para hacer seguimiento a los cultivos que se siembran de manera colectiva (comunitarios). Los formatos fueron diseñados por el comité SEP y sometidos a votación en la asamblea de socios, que opinó e hizo comentarios sobre el formato. A esta asamblea asistieron 25 socios y socias.

La primera cha de ne 10 criterios a evaluar, y al nal de cada capacitación los socios deciden qué criterios les gustaría evaluar. Es obligatorio evaluar el cumplimiento del objetivo, la puntualidad y la asistencia de los socios. Hacen la evaluación con el formato a nal de la jornada. Los participantes evalúan los criterios uno por uno con el levantamiento de manos; cuentan los votos y lo discuten. Los acuerdos para mejorar son discutidos entre los productores y los técnicos y se retoman para próximas actividades.

Productores de papa criolla evaluando una actividad técnica

La segunda cha de ne nueve criterios para evaluar las actividades de campo. Este formato se diseñó para hacer un seguimiento de las parcelas comunitarias que tiene la Asoagra donde deben participar todos los asociados. Con este seguimiento se logró cumplir el objetivo de producir en comunidad.

C. Alcances e impactos del uso del SEP

ALCANCE ESPERADO 1: Las organizaciones de pequeños productores campesinos participan efectivamente en conducir las actividades del proyecto, mejorando la adecuación de la innovación tecnológica a sus necesidades.

- Cuando se conformó la Asoagra su principal objetivo estaba encaminado a producir y vender productos agrícolas, pero, los socios pocas veces cumplían con los requerimientos de producción. El SEP les permitió fortalecer su organización en temas de participación, planeación y respeto por la opinión de las demás personas y motivar a los asociados a participar activamente. Hoy, la asociación usa los formatos para hacer seguimiento y evalúa sus actividades técnicas y sociales.

"Ha sido de bastante bene cio haber puesto en práctica el SEP, pues a las metas propuestas se les ha hecho el seguimiento y evaluación participativa y los resultados hablan por sí solos. Francamente, a nosotros nos ha servido el SEP para podernos sostener como asociación".

Joaquín Niampira, Asoagra.

- Los miembros de la organización se han dado cuenta de que la participación de todos ha mejorado y que las mujeres ahora opinan más que antes. Una de las señoras dijo: "Sí, ahora participan más, no digamos 100% pero sí un 70% ha mejorado la participación, es el caso de Obdulia, la misma Lidia, Margarita, Maximina, etc".
- Para evaluar cuánto aumentó la participación, se tomaron los datos promedio de la asistencia, la puntualidad y las veces que cada persona participa durante una reunión, antes y después de usar el SEP. Se estimó que la participación ha aumentado en 75%.
- Los miembros del Comité SEP dicen que los formatos son útiles:
  "Los resultados de la implementación del formato son: la gente participa más, los socios son más puntuales, sirve a nivel grupal e individual para mejorar. Permite dar recomendaciones y sugerencias a los técnicos para futuras capacitaciones. También los productores han perdido el miedo a hablar; expresan lo que piensan. Si no les gusta la dinámica lo dicen, si no entienden el tema lo dicen y ahora son más críticos con las actividades".

ALCANCE ESPERADO 2: Los promotores del Comité SEP, democráticamente elegidos, lideran las actividades del proyecto, mejorando la adecuación de la innovación tecnológica a las necesidades y requerimientos de los productores campesinos.

- El comité SEP se conformó con productores de las dos asociaciones y fue voluntario y democrático. El comité logró construir la visión del grupo, identi car los indicadores, diseñar los formatos y tomar decisiones con base en sus evaluaciones.

  Un miembro del comité comentó:
  "Porque antes de empezar el SEP nosotros no teníamos esa visión ni conocíamos los indicadores. Hoy estamos evaluando, por ejemplo, en el día de hoy nos estamos reevaluando y hemos venido evaluándonos, que es la cosa que antes nosotros no hacíamos".

- Además, el comité SEP abrió los espacios para la opinión y la discusión, como dijo el director del comité:

  “Otra cosita que uno ha aprendido como líder es, en una actividad o reunión, estar pendiente de la gente que po participa. Y ha aprendido uno también a participar y preguntarles ¿Qué opinan? Es también la forma de uno com líder de principiar a alguna persona que eche a perder la timidez y eche a hablar”.

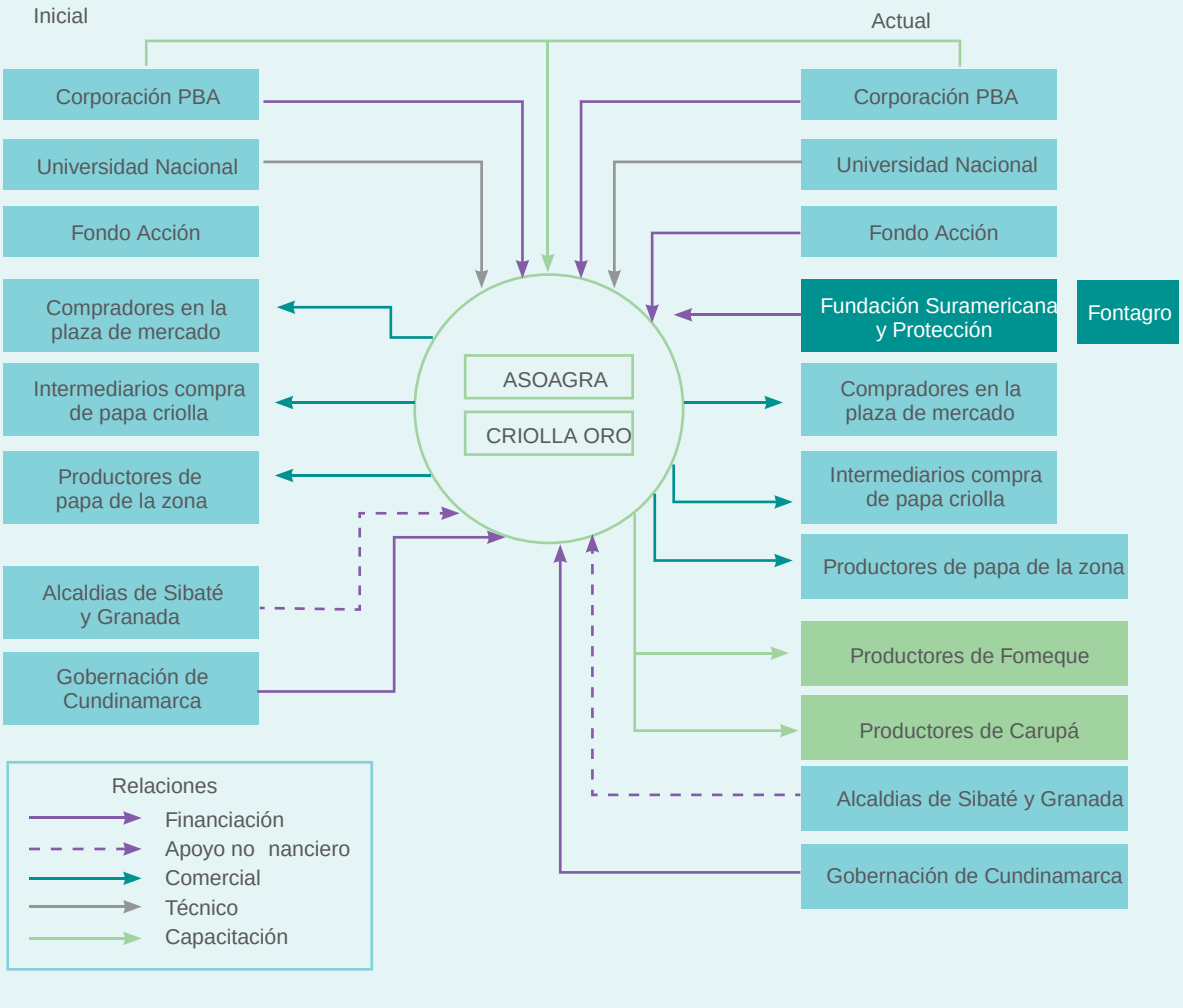
ALCANCE ESPERADO 3. El equipo de facilitadores técnicos acompaña las actividades del proyecto, mejorando la adecuación de la innovación tecnológica a las necesidades y requerimientos de los productores campesinos.

- El equipo de facilitadores de la Corporación PBA está conformado por profesionales de diferentes áreas (agronomía, trabajo social, ingeniería ambiental). Al inicio, uno de los facilitadores fue capacitado en el SEP al igual que los productores. Una vez se conocieron los pasos del SEP, el comité y los facilitadores empezaron a implementar el método.
- Los facilitadores recibieron las críticas de buena manera y siempre estuvieron dispuestos a ser evaluados, ya que el formato de evaluación también incluía a los técnicos. Por otra parte, se analizaron las actividades en un diálogo de saberes integrando lo técnico y lo social. De esta forma, se tomaron en cuenta las opiniones de los productores para las capacitaciones técnicas y sociales; para profundizar los temas o para reorientarlas.
- Por los buenos resultados del Comité SEP, los facilitadores apoyaron la réplica del método en otros proyectos de la Corporación PBA. Así, el comité inició su capacitación en •facilitación ruralŽ y actualmente pueden capacitar a otros productores, no solo en SEP, sino también en los métodos DOI y EPPR.
- Los productores tienen nuevas relaciones con fundaciones que apoyan sus actividades, por ejemplo, Fontagro, la Fundación Suramericana y Protección, indicados en la Figura 4.4. No todas estas relaciones pueden ser atribuidas solamente al SEP, sino, al uso de varios métodos que la Corporación PBA venía aplicando y que han empoderado a los productores. Sin embargo, sí hay relaciones que están directamente relacionadas con el SEP (Fomeque y Carupa, Fig 4.4). Estas son las capacitaciones que el comité SEP hizo en otras organizaciones par que implementen el método en sus zonas.

Otros alcances no esperados

- El comité SEP inventó el •juego del SEPŽ para motivar a los productores a participar en las actividades del proyecto. Este juego consistió en cadiar la asistencia, la puntualidad y la participación de las actividades, y gracias a él mejoraron esos aspectos y el desarrollo de las actividades técnicas.
- Capacitación de multiplicadores rurales. La Corporación PBA inició un trabajo de multiplicadores rurales en la región Caribe, donde se conformó un grupo de multiplicadores campesinos que promueve la animación rural bajo la estrategia de Innovación Rural Participativa. Debido a su participación y compromiso, el comité SEP logró capacitar a sus miembros como multiplicadores rurales. Los talleres se realizaron desde febrero a abril de 2010, en sesiones mensuales. Los productores-multiplicadores hoy pueden enseñar y multiplicar el SEP, el DOI y el EPPR.

Figura 4.4. Mapa de actores inicial y actual



D. Aprendizajes

Los aprendizajes, las lecciones aprendidas, las fallas y cambios del SEP se evaluaron en un taller de monitoreo de alcances realizado por el equipo de Evaluación de Alcances e Impacto (Cambio Andino, 2008 y 2009). Las lecciones aprendidas son:

- La conformación del comité SEP permite formar relaciones horizontales entre los miembros de las dos asociaciones. El comité motiva y lidera de manera participativa involucrando a todos los socios y no solo al comité.
- Los miembros del comité SEP son voluntarios. El que desea retirarse lo hace.
- El acompañamiento de la Corporación PBA ha sido clave, porque permite comprender y aplicar el SEP (construir las herramientas, formatos y registros) desde su rol como facilitador.
- Los productores lideraron el SEP, diseñaron los formatos, crearon el •juego del SEPŽ y evaluaron las actividades. Esto les permitió reconocer su contexto y los fortaleció para mejorar la forma de organizarse.
- El SEP ha permitido que los miembros del comité de SEP sean líderes reconocidos en sus organizaciones.
- El SEP trascendió la organización, ya que algunos de los productores aplican el SEP en sus familias y en otras áreas.
- El SEP permite evaluar los proyectos y con los métodos DOI y EPPR, los productores fortalecieron sus habilidades y capacidades para la gestión y el liderazgo.

- El SEP mejora el desempeño organizacional y ha permitido a las organizaciones identificar los puntos débiles (participación de actividades de campo) y fuertes de la asociación (liderazgo y motivación).

De los talleres participativos surgieron algunos aspectos que deben mejorarse:

- El SEP está diseñado para llegar solo a las organizaciones. Sería interesante usarlo con la familia y la comunidad en general. Uno de los productores dijo:

"Me ha gustado tanto el SEP que lo aplicamos en la casa" quiero resaltar que la metodología SEP es muy buena para ponerla en práctica en cada uno de nuestros hogares porque un hogar es un equipo de trabajo donde se evalúan metas propuestas para adelante que para adelante es para allá".

Joaquín Niampira, miembro del comité SEP.

- La guía del SEP (Almanza et al. 2007) está escrita para técnicos y no para productores. Sería recomendable adaptarlo para los productores, usando un lenguaje sencillo acompañado de diagramas y dibujos.
- Se debe destinar recursos para el intercambio de experiencias en el uso del SEP, para conocer aciertos y desafíos en los lugares donde se aplica.

REFERENCIAS

- Almanza, Juan, Walter Fuentes y Magaly Salazar. 2007. Guía Metodológica para Facilitadores del Seguimiento y Evaluación Participativa (SEP). Serie: Metodologías para la Investigación Participativa. Proyecto Gestión de la Información y el Conocimiento para la Innovación Rural (GestiónCIP). Fundación Proinpa. Bolivia. 68 p.
- Alianza Cambio Andino. 2008. Área Temática de Evaluación de Alcances e Impacto. Estudio de Base: Metodología Participativa … Seguimiento y Evaluación Participativa (SEP).
- Alianza Cambio Andino. 2009. Área Temática de Evaluación de Alcances e Impacto. Registro de Monitoreo de Alcances de la Implementación del SEP en Papa Criolla. Corporación PBA … Colombia.

Síntesis de los logros obtenidos y las lecciones aprendidas con la implementación del Seguimiento y Evaluación Participativa

Jacqueline Ashby

Fidelidad de la implementación

En los tres casos bolivianos, el SEP ha sido un método robusto para el Monitoreo y Evaluación Participativa (M&EP) por parte de los bene ciarios. Los principios del SEP generaron adhesión; se dieron algunos talleres en quechua y se usaron dibujos en lugar de palabras escritas, lo que está previsto en el SEP para el trabajo con grupos de baja escolaridad. En dos casos, los promotores (agricultores voluntarios) condujeron el SEP en lugar de un comité SEP. Esta adaptación muestra que no es necesario formar un comité SEP para obtener retroinformación. Si las opiniones de los bene ciarios están bien representadas por estos voluntarios, los promotores pueden conducir el SEP. No hubo evidencia de que los agricultores estuvieran en desacuerdo con la retroinformación recolectada por los promotores individuales.

Institucionalización

Todos los casos demuestran la importancia del liderazgo del nivel más alto, en organizaciones grandes y pequeñas, para institucionalizar el SEP. La Fundación Proinpa por ejemplo, que dio la capacitación en SEP, además de implementar el caso en el Chaco boliviano, estaba comprometida con la institucionalización del SEP en sus propias operaciones. Esto se debe en gran medida al Director de Investigación, cuya disertación de doctorado fue en el método SEP y por lo tanto, tiene íntimo conocimiento y convicción de la utilidad del método.

El Prodii incorporó el SEP en procedimientos institucionales rutinarios, de forma que técnicos, promotores y graduados de la Academia de Agricultores del Prodii, deben ser capacitados en el método.

Sin embargo, la institucionalización dentro de la organización proveedora de servicios es solamente media batalla. Como demostró el caso del PROMyM, cuando tomadores de decisión externos al proyecto retienen fondos y son insensibles a la retroinformación de los bene ciarios, todo el SEP puede volverse disfuncional y colapsar.

En dos de los tres casos del SEP de Bolivia, las asociaciones de agricultores y las organizaciones indígenas institucionalizaron efectivamente el SEP en los Comités de Vigilancia de los municipios. En ambos casos, esto no fue plani cado como parte del SEP, pero permitió fortalecer en gran medida un escalamiento vertical de las ONGs a los Gobiernos municipales, trayendo consigo nuevas normas, reglas y roles a agencias públicas que permitieron la distribución horizontal del poder entre la sociedad civil y el Gobierno local.

Innovación

El uso del SEP no garantizó que innovaciones tecnológicas, comerciales o institucionales tuvieran lugar. Cuando el poder se distribuía horizontalmente en el SEP, los agricultores usaron el método espontáneamente, en una secuencia. Primero, los agricultores aplicaban el SEP al desempeño de los capacitadores, después a las recomendaciones técnicas, a sus propias organizaciones y a los compromisos de asistencia a las reuniones y días de campo, y nalmente al municipio. En el Chaco, los obstáculos políticos impidieron que los agricultores adquirieran maquinaria agrícola que se les había prometido, y la retroinformación proporcionada por el SEP no pudo hacer nada.

En el IPTK, el SEP fue aplicado para mejorar el desempeño de los extensionistas, pero no afectó los tipos de innovación que se enseñaba a los agricultores. El enfoque de transferencia de tecnología del IPTK persistió y no se fortaleció el desarrollo conjunto de innovaciones tecnológicas entre técnicos y agricultores, a pesar de que el SEP fue efectivamente implementado y difundido hacia el municipio. El Prodii adoptó el desarrollo participativo de tecnología antes del SEP. La evidencia sugiere que el SEP facilitó la fusión entre el conocimiento local e indígena y el conocimiento técnico externo, para la producción de innovaciones.

Resultados en relación a la relevancia, cobertura o condición de inclusión en la provisión de servicios

Todos los casos mostraron algunas mejoras en la relevancia, en la provisión de servicios de asistencia técnica agrícola, como resultado del SEP:

- La calidad de la comunicación entre los agricultores y los extensionistas mejoró.
- Los extensionistas ajustaron su enfoque en respuesta a la retroinformación recibida. Por ejemplo, cambiaron de una extensión personalizada a una grupal.
- Los extensionistas hicieron una planificación más realista y realizaron más de lo planificado, sabiendo que serían calificados por los agricultores y por sus supervisores.
- Los municipios estuvieron más inclinados a invertir en servicios de apoyo para los agricultores después de ver el SEP en operación.
- Los agricultores se sintieron más capaces de formular demandas a los proveedores de servicios.
- Los comités de vigilancia municipal usaron el SEP para fiscalizar los proyectos en salud y educación.

Validez de la descripción de las vías de impacto del SEP

Se comparó la descripción de las vías de impacto del SEP -propuesta en la descripción del método- con los alcances e impactos logrados en la práctica, para evaluar la validez de la descripción. Los cuatro casos muestran que el SEP puede ayudar al cambio de normas y roles que involucran la distribución horizontal del poder, cuando las precondiciones para este cambio están dadas. Desarrollar nuevos derechos y responsabilidades en los servicios de asistencia técnica agropecuaria coproducidos, requiere que exista respeto mutuo entre los proveedores de servicios y los agricultores. Para que esto ocurra con el SEP, los agricultores pobres necesitan elevar su autoestima para ser asertivos y proporcionar retroinformación cara a cara (cara a cara), de manera crítica, a personas de estatus social más alto y que tienen poder sobre los recursos deseables.

La asertividad y la autoestima tienen que desarrollarse como cualidades personales, y para el método SEP estas cualidades necesitan expresarse colectivamente dado que las evaluaciones se realizan en grupos de agricultores inmediatamente después de una actividad, y son compartidas por el grupo a los extensionistas.

Para el cambio de roles, son condiciones el fortalecimiento de la capacidad para organizar una acción colectiva y la capacidad de negociar, dado que los grupos de agricultores necesitan negociar con profesionales sobre cómo estos responderán a la retroinformación correctiva. En términos de estos productos a corto plazo, el SEP se desempeñó en general como fue establecido por la teoría de cambio.

En todos los casos, el SEP ha catalizado los cambios en la autoestima, la capacidad para la negociación y el respeto mutuo en las relaciones entre los extensionistas y los agricultores. Sin embargo, el SEP por sí mismo no puede transformar las estructuras de poder que previenen el cambio de roles y la distribución horizontal del poder. Cuando la cultura institucional fue poco afín a la innovación participativa y estuvo dominada por un enfoque de transferencia de tecnología, el uso del SEP no alteró este proceso. De manera similar, en el proyecto PROMyM, no se pudo alterar las desigualdades de poder que causaron el profundo malestar de los agricultores y su consecuente repliegue de actividades.

En conclusión, el SEP puede contribuir a generar un ambiente favorable para una innovación más relevante e inclusiva para los agricultores pobres, pero no podrá por sí mismo producir estos resultados.

Factores que han in uenciado la implementación y sus resultados

Las estructuras institucionales externas y las relaciones de poder fueron determinantes. Los usuarios encontraron que el SEP es fácil de usar, de manera consistente. Todos los que usaron el SEP encontraron manejable y útil la retroinformación para mejorar las relaciones entre los agricultores y los extensionistas. Si el fortalecimiento de estas relaciones estuvo asociado también, con otros cambios, depende de las estructuras institucionales que el SEP no estaba diseñado para cambiar.

Lecciones para futuras implementaciones del SEP

Es importante no esperar demasiado del monitoreo y evaluación por parte de los beneficiarios, tal como lo muestran los casos presentados. El SEP es un método exible, útil para el monitoreo del desempeño y la generación de retroinformación correctiva, en casi cualquier sector donde se proveen servicios. El SEP provee una herramienta importante para realizar la noción de responsabilidad en la ejecución, que ha sido adoptada, en diferentes grados, en los casos estudiados.

Mientras el SEP no puede revertir las desigualdades estructurales que generan la desatención de las necesidades de agricultores pobres; sin duda puede ayudar a los agricultores a demandar lo que requieren y a ser menos condescendientes con la asistencia técnica de ciente, la capacitación mal orientada, la tecnología inapropiada, las recomendaciones no probadas y las promesas electorales incumplidas.

Capítulo 2

El Enfoque Participativo de Cadenas Productivas

MÉTODO EPCP

Descripción del método EPCP

Gastón López[19] • Rolando Orós[20] • Félix Rodríguez[21] • Rodrigo Paz[22] • Graham Thiele[23]

Los pequeños agricultores andinos han trabajado durante años en condiciones difíciles, con una visión de producir, pero no de responder a las demandas del mercado. Venden en mercados donde hay poca confianza entre los involucrados, tienen bajos rendimientos, producen para su propio consumo, vendiendo los excedentes, pero agregando poco valor a su cosecha. Carecen de información, créditos y servicios.

Para aprovechar nuevas oportunidades de mercado y mejorar sus ingresos, los pequeños agricultores deben involucrarse en la innovación comercial, tecnológica e institucional. Este capítulo explica los principios del Enfoque Participativo de Cadenas Productivas (EPCP), un método que construye confianza entre los actores de la cadena; mientras hacen innovaciones juntos y crean nuevos productos con más valor agregado, que beneficia a todos. El EPCP facilita cambios en cadenas débilmente coordinadas, promoviendo la interacción entre los actores, el aprendizaje, la confianza mutua y la colaboración.

Fases del EPCP

El EPCP se aplica en tres fases (Figura 1). Después se realizan actividades pos-EPCP para consolidar los negocios y las innovaciones (Bernet et al. 2011). El EPCP debe ser aplicado por una organización que no esté vinculada a uno de los eslabones de la cadena y los facilitadores requieren de una capacitación previa.

Fase 1: Diagnóstico cualitativo de la cadena productiva

El diagnóstico cualitativo permite formar una visión general sobre la cadena productiva, identificando las oportunidades y los cuellos de botella. Se realiza con 20 a 40 entrevistas en profundidad, con personas de todos los eslabones de la cadena, usando una guía de pautas. Los datos son procesados en una matriz para visualizar las opiniones de cada eslabón. No es un procesamiento estadístico, sino un análisis de datos representativos que permite conocer la diversidad de expectativas, problemas y oportunidades en torno a la cadena, desde la perspectiva de los actores involucrados. Mientras levanta la encuesta, el equipo trata de despertar el interés de los actores para participar en las siguientes actividades del EPCP.

La organización que implementa el EPCP toma el liderazgo en el diagnóstico (ver Figura 1). Los mismos facilitadores levantan la encuesta, que es un primer acercamiento a los actores, procesan la información y la presentan en el Primer Gran Evento, que es una reunión donde se convoca a todos los entrevistados y a otros actores de la cadena, para presentar los resultados del diagnóstico cualitativo.

En este evento se forman los grupos temáticos de acuerdo con las posibles oportunidades de negocio propuestas por los actores de la cadena, realizándose una primera reunión donde se exponen las ideas generales que serán profundizadas durante la fase 2.

Fase 2: Análisis de oportunidades de negocio

Los facilitadores trabajan con grupos temáticos organizados con base en el diagnóstico, incluyendo actores como: procesadores, comerciantes, supermercados, restaurantes y organizaciones de investigación y desarrollo, públicas

---

19 Iniciativa Papa Andina.
20 Fundación Proinpa.
21 Fundación Proinpa.
22 Centro Internacional de la Papa.
23 Ver mayor información en: www.papaandina.org y en www.cambioandino.org.

y privadas. Los grupos de interés analizan la viabilidad comercial, tecnológica y económica de las oportunidades de negocio identi cadas en la fase 1.

En esta fase, los actores, poco a poco, empiezan a asumir el liderazgo, según sus intereses en aprovechar las oportunidades del mercado. Los facilitadores dejan que estos líderes asuman su rol con un mayor compromiso. Durante esta fase, el grupo se consolida para trabajar alrededor de un interés común. Deben dejar de ser solo un conjunto de actores y constituirse en un equipo de trabajo que realiza innovaciones concretas.

La fase termina con el Segundo Gran Evento, donde se presentan los resultados del análisis de cada grupo temático. Este evento sirve para motivar a los grupos y para convocar a nuevos actores que pueden enriquecer el trabajo.

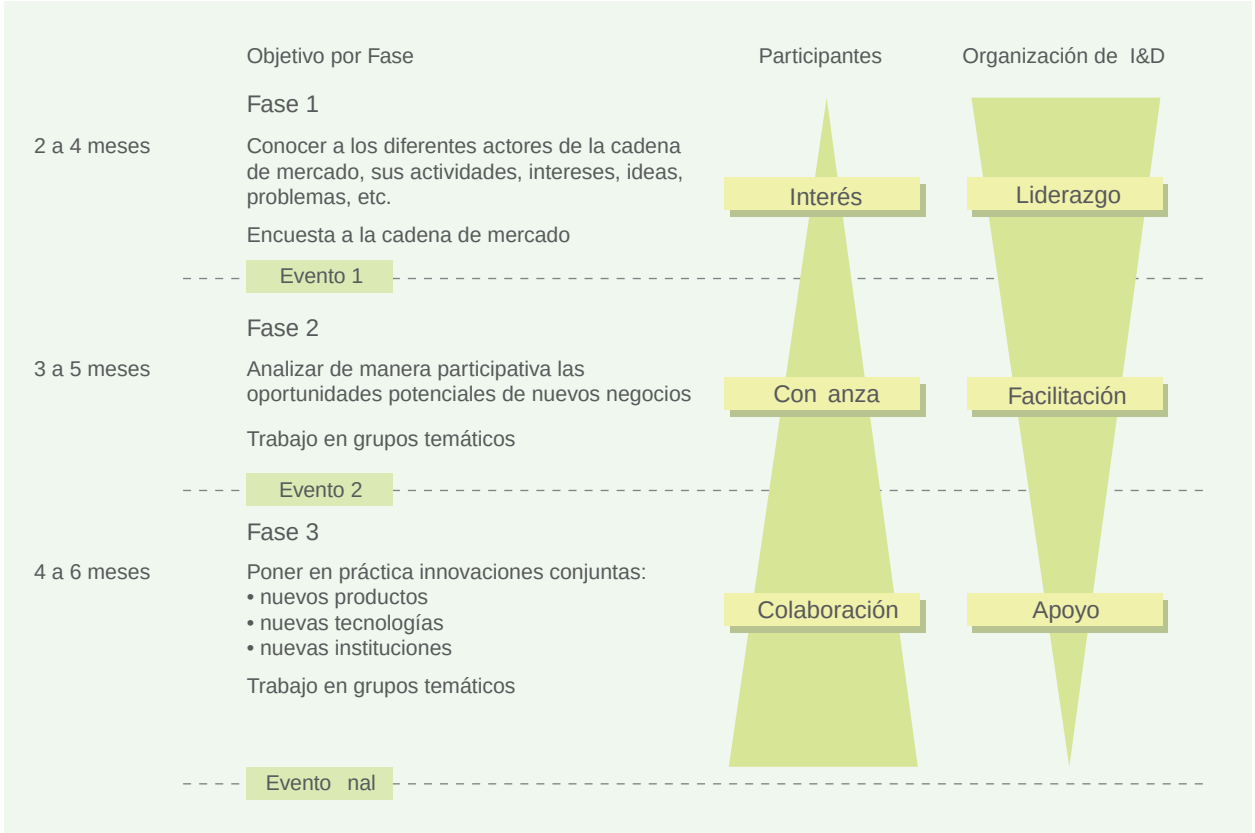
Fase 3: Poner en práctica las innovaciones conjuntas

Los actores llevan a la práctica las ideas que analizaron durante la segunda fase, generando productos que lanzan al mercado. Esta fase distingue al EPCP, pues el resultado no son solo planes de trabajo, sino productos concretos colocados en el mercado, por actores organizados. Por ejemplo, el café tostado, molido y envasado, con un nombre de marca; la papa nativa limpia, seleccionada y enmallada; o queso mozzarella vendiéndose en las pizzerías de Oruro.

En esta fase, los actores se comprometen más con las iniciativas. Los facilitadores ya solo acompañan las iniciativas de los actores. Todos los actores deben satisfacer sus intereses propios para que la acción uya. Por ejemplo, los agricultores venden sus cosechas a mejores precios, los procesadores tienen materia prima de calidad, los comerciantes venden nuevos productos atractivos y los consumidores disfrutan de mejores productos.

El EPCP termina con el Gran Evento Final donde se presentan las innovaciones que han sido desarrolladas por los grupos temáticos. En este evento participan las instituciones locales y las empresas involucradas en la cadena, políticos del sector y la prensa.

Figura 1. Las tres fases del EPCP



El EPCP estimula diferentes tipos de innovaciones (alcances) entre actores de la cadena:

Innovación comercial: nuevos productos y mejor acceso al mercado y a los consumidores. Puede ser a través de nuevas presentaciones como: productos con mejores envases y etiquetas, nuevos nichos de mercado o nuevos canales de distribución y estrategias de mercadeo que satisfacen las necesidades de los clientes.

Innovación tecnológica: cambios en la producción, respondiendo a las nuevas oportunidades de negocio, en cualquier eslabón de la cadena (en el campo, la fábrica o el almacén). Frecuentemente son cambios agrícolas, incluyendo mejores técnicas de cultivo o poscosecha, y mejor semilla o variedades más demandadas en el mercado.

Innovación institucional: no se re ere a las organizaciones públicas o privadas, sino a nuevas reglas del juego o relaciones entre los actores de la cadena. Incluye nuevas normas de calidad y redes o plataformas que consolidan las otras innovaciones.

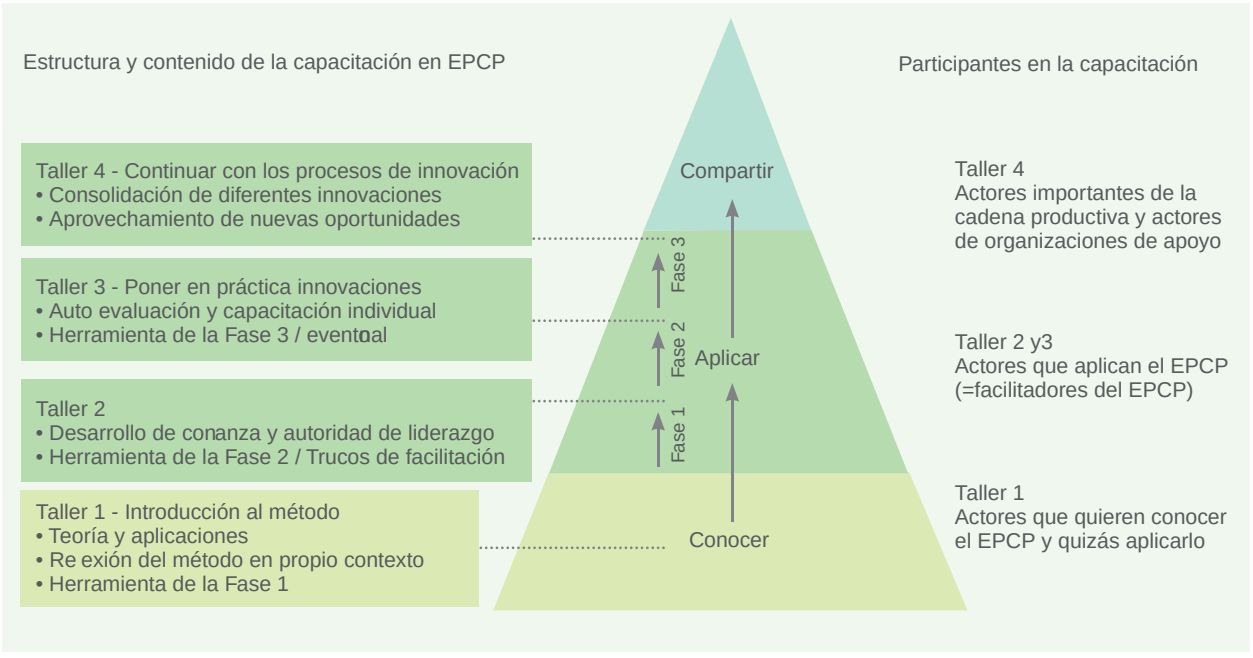
El EPCP tiene el siguiente protocolo para asegurar la implementación apropiada.

Cuadro 1. Protocolo del EPCP

Tiempo	Actividades	Objetivos
Fase 1: diagnóstico cualitativo de la cadena productiva		
2 a 4 meses	1. Mapeo de actores de la cadena productiva.	Identi car a los actores de la cadena.
	2. Diagnóstico cualitativo de la cadena productiva.	Identi car oportunidades e ideas de negocios.
	3. Primer Gran Evento.	Generar interés en los actores, compartiendo los resultados del mapeo y del diagnóstico cualitativo. Formar grupos de trabajo en torno a las ideas de negocios.
Fase 2: análisis de las oportunidades de negocios		
3 a 5 meses	4. Reuniones periódicas, más o menos cada 15 días.	Desarrollar las ideas en planes de negocios. Identi car e incluir a otros actores Interactuar y desarrollar con anza entre los actores.
	5. Segundo Gran Evento.	Presentar los planes de negocios a una audiencia de actores de la cadena. Incorporar nuevos actores.
Fase 3: poner en práctica las innovaciones conjuntas		
4 a 6 meses	6. Reuniones periódicas cada 15 días aproximadamente.	Los grupos temáticos ejecutan los planes de negocios. Los actores interactúan y colaboran.
	7. Tercer Gran Evento.	Involucrar a la prensa y líderes de opinión para dar una cobertura amplia a los nuevos negocios y otros productos.
Pos-EPCP		
inde nido	8. Apoyo y asesoramiento a pedido.	Asegurar la sostenibilidad de las innovaciones.

Se publicó una estrategia de capacitación en el EPCP para los facilitadores (Antezana et al. 2008), escrita y aplicada principalmente por Papa Andina y sus socios en Bolivia (Fundación Proinpa), Perú (Incopa) y Ecuador (INIAP-PN-RT). La capacitación tiene cuatro talleres que estructuran el aprendizaje en tres fases (Figura 2).

Figura 2. Estructura para la capacitación en el EPCP



El EPCP logra su impacto vinculando productos (actividades de los facilitadores) con los alcances (cambios en conocimientos, actitudes, prácticas entre los actores) y impactos (cambios en el bienestar de los agricultores pobres) (Figura 3). La relación entre los productos, los alcances e impactos se llama las vías de impacto. Antes de aplicar el EPCP, los facilitadores describen explícitamente las vías de impacto que esperan, para la línea de base, el monitoreo y las encuestas finales (evaluación).

El EPCP debe lograr los siguientes productos:

1. El mapeo de actores.
2. Un diagnóstico cualitativo de la cadena productiva.
3. Planes de trabajo, incluyendo ideas de negocio, de los grupos temáticos.
4. Eventos y reuniones con actores de la cadena en relativa igualdad.
5. Autoridades políticas informadas sobre la importancia de la cadena productiva.

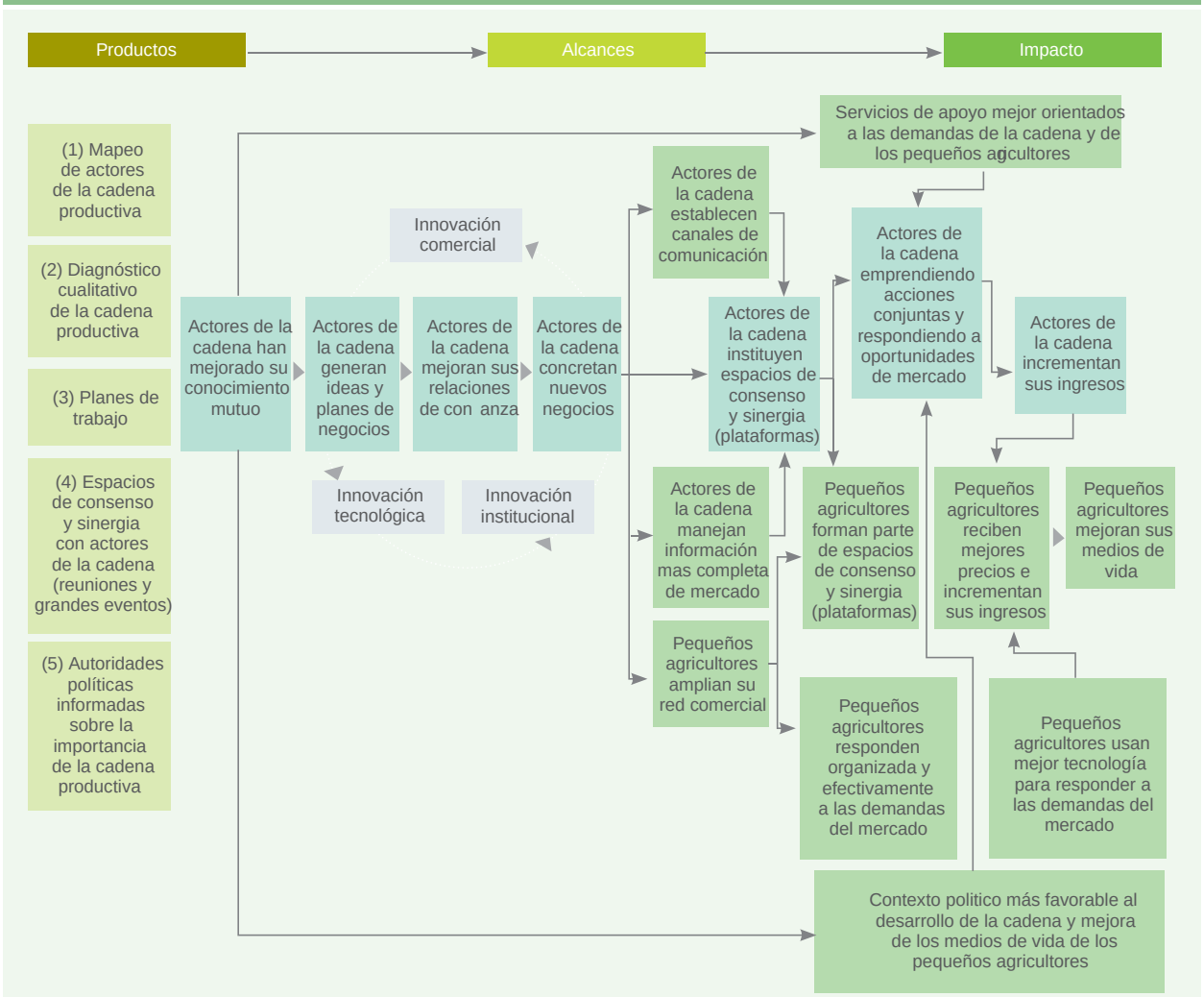
En las reuniones, los actores deben mejorar su conocimiento mutuo, para crear ideas y planes de negocios. Para concretar estos planes, el EPCP busca aumentar la confianza entre actores. No se puede desarrollar un negocio nuevo sin esa confianza (que va creciendo durante y después del EPCP). Los planes de negocios requieren que los actores de la cadena innoven (ver el círculo al medio de la Figura 3), y que logren los siguientes alcances:

1. Establecen nuevos canales de comunicación.
2. Instituyen espacios de consenso (plataformas) con participación de los pequeños agricultores.
3. Manejan información más completa del mercado, permitiendo por ejemplo, que los transformadores sepan cómo se produce su materia prima, y los productores conozcan la demanda de los consumidores.
4. Emprenden acciones conjuntas.

5. Pequeños agricultores mejor organizados con una red comercial ampliada en respuesta a la demandas de la cadena y a las nuevas oportunidades de mercado.

Vías de impacto del EPCP

Figura 3. Las vías de impacto del EPCP



El EPCP crea servicios de apoyo para las demandas de la cadena y de los pequeños agricultores, mientras informa a las autoridades políticas y promueve un contexto político favorable. Las innovaciones con nuevas oportunidades de mercado llevan a precios más altos y estables, e incrementos en los ingresos de los pequeños agricultores, para mejorar sus medios de vida.

En la siguiente sección se presentan cinco casos de aplicación del EPCP, analizando los productos, alcances e impacto logrados.

REFERENCIAS

- Antezana, I., T. Bernet, G. López y R. Oros. 2008. El Enfoque Participativo de Cadenas Productivas (EPCP): Guía para capacitadores. Lima. CIP. 189 p.
- Bernet, T., G.Thiele, T. Zschocke, G. López, C. Velasco y A. Devaux. 2011. El Enfoque Participativo en Cadenas Productivas. Lima. CIP.

CASO DE IMPLEMENTACIÓN PCF 1

Leche y queso en Oruro, Bolivia

Félix Rodríguez • Rolando Oros • Fernando González[24] • Graham Thiele

A. El contexto local

El caso nació de la demanda de la Fundación Servicio para el Desarrollo Rural Agropecuario (Fundación Sedera), para generar nuevas oportunidades de mercado para los pequeños productores de leche, quienes habían logrado producir más leche en la zona de Challapata, Oruro, en Bolivia. Las familias hacían queso artesanal de noviembre a marzo, en la época de lluvias, cuando la producción de leche aumentaba, causando una sobreoferta de queso que bajaba los precios.

Los productores, organizados en asociaciones, enfrentaron esta situación vendiendo yogurt al municipio de Challapata para el desayuno escolar, un mercado reducido y limitado al año escolar (con una temporada de descanso entre diciembre y febrero, cuando hay más leche). Los productores demandaron generar nuevos productos y mercados para mejorar sus ingresos.

La experiencia se desarrolló en la cuenca lechera del departamento de Oruro, en el altiplano central de Bolivia, donde la ganadería en los últimos años ha logrado un avance favorable.

BOLIVIA
UBICACIÓN DEL DEPARTAMENTO

Figura 1.1. Ubicación geográ ca

La cuenca lechera de Oruro abarca varios municipios, entre los que está Challapata, a 120km de la ciudad de Oruro, donde los productores de leche están organizados en la Asociación Provincial de Productores de Leche de la Provincia Avaroa (Appla). A 5 km de Oruro está la empresa Industrias de Productos Lácteos Cercado (Inprolac), una empresa procesadora de lácteos que pertenece a la Asociación de Productores de Leche de la Provincia Cercado (Aprolec).

El departamento de Oruro tiene uno de los mayores índices de pobreza de Bolivia: 38,9% de la población es pobre moderado; 27,3% está en la indigencia, y 1,6% en el estrato de la marginalidad (más pobre que indigente). En total, cerca al 68% de la población es pobre (PNUD, 2005).

Según el Censo Agropecuario de Oruro del año 2008, (SEDERA et al. 2008), la ganadería lechera es una de las actividades más importantes del departamento. El censo clasi a los productores en tres clases: a) pequeño productor (menor a nueve animales); b) mediano (de nueve a 13 animales), y c) grande (mayor a 13 animales).

[24]Instituto de Estudios Socioeconómicos –UMSS (IESE). Equipo de Evaluación de Alcances e Impacto-Alianza Cambio Andino.

Cerca al 60% de la población censada, es decir, 1861 productores, están en la categoría entre pequeño y mediano. Aunque ellos tienen poco acceso a maquinaria agrícola, semillas, crédito y asistencia técnica; para estas familias, la producción de leche es la principal fuente de ingresos. Con este grupo de productores trabajó Cambio Andino el método EPCP.

Oruro tiene un mercado local de venta de queso fresco y madurado y dulce de leche, pero, a través del EPCP, la procesadora Inprolac ha hecho innovaciones tecnológicas para producir queso mozzarella y otros productos, que tienen demanda de mercado potencial.

Queso fresco artesanal en Challapata, Oruro

La cadena de leche

La Fundación Sedera es una entidad privada de desarrollo agropecuario, sin fines de lucro, conformada por las Federaciones Departamentales de Productores Lecheros de La Paz y Oruro (Fedelpaz y Fedeplo), cinco asociaciones provinciales de La Paz, dos de Oruro y un equipo técnico llamado Servicios Empresariales Agropecuarios (SEA Ltda).

En abril de 2007, la Fundación Sedera, SEA Ltda., y Cambio Andino, acordaron usar el EPCP en el municipio de Challapata, para generar más interacción entre los actores de la cadena de leche, que permitiera el acceso a mercados para los pequeños y medianos productores, y diversificará la producción de lácteos.

En los últimos años, se han formado asociaciones de productores de leche. Dos de las más importantes son: la Asociación de Productores de Leche de la Provincia Avaroa (Appla) e Industrias de Productos Lácteos Cercado (Inprolac). La Fundación Sedera brinda su apoyo a estas dos asociaciones para desarrollar productos y mercados que contribuyan al desarrollo social y económico de los pequeños productores.

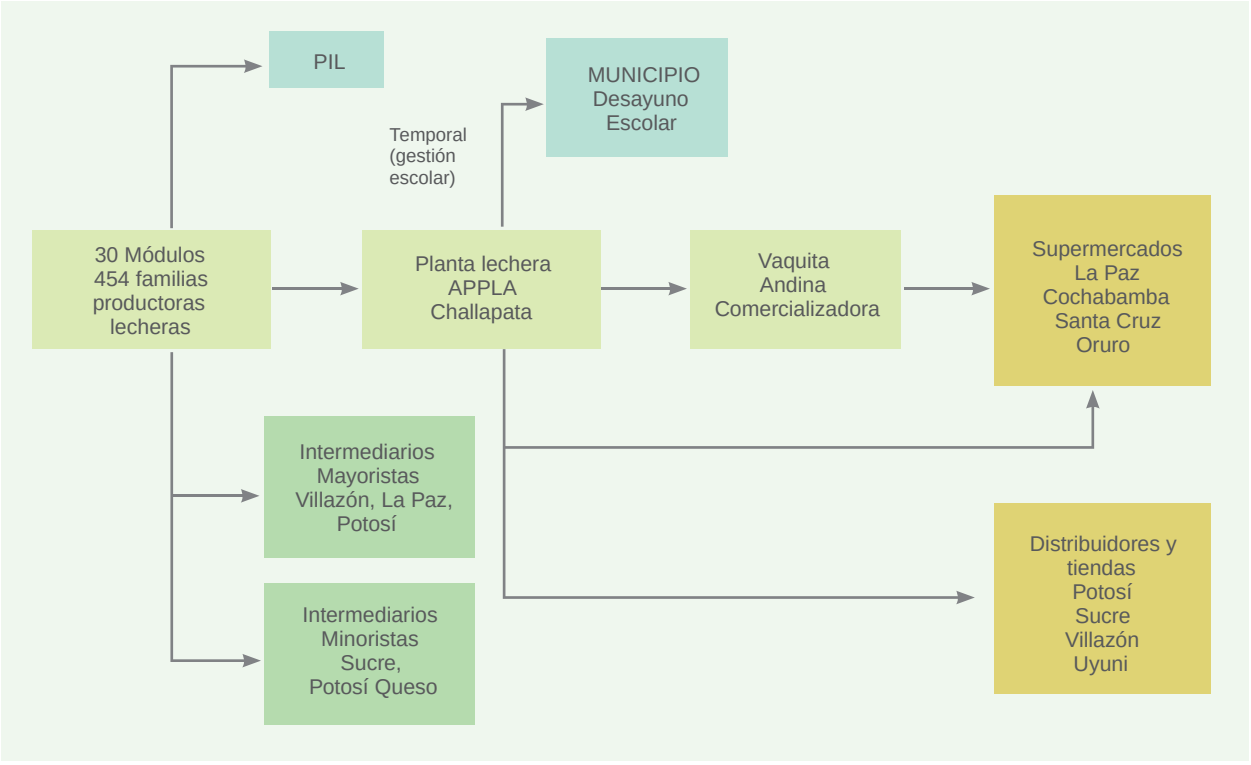
La Appla es un gremio lechero de la Provincia Avaroa, conformado por 31 módulos lecheros (10 a 15 familias de productores vecinos con su centro de acopio de leche), que asocian 454 familias en Challapata. Produce más de 20 000 litros por día y usa el 75% de la leche para hacer queso fresco.

Inprolac es una empresa de Aprolec, que asocia alrededor de 400 productores de leche. Ambas asociaciones pertenecen a Fedeplo.

La situación inicial de la cadena antes del EPCP se describe en la Figura 1.2.

Los socios de la Appla vendían su queso, de manera individual, a mayoristas y minoristas; y vendían su leche a la Planta Industrializadora de Leche (PIL, una empresa comercial). La Appla tiene una pequeña planta procesadora de lácteos y proveía yogur para el desayuno escolar del municipio de Challapata. Los productores crearon la tienda •Vaquita AndinaŽ para vender sus lácteos a diversos mercados, aunque, también, se vende desde la planta de la asociación.

Figura 1. 2. Actores de la cadena de leche en Challapata (al inicio de la intervenci



Experiencia del demandante con métodos participativos antes de Cambio Andino

La Appla e Inprolac no han tenido experiencias previas con métodos participativos, pero han recibido servicios convencionales de asistencia técnica, capacitación y otros. Han sido beneficiarios de proyectos de desarrollo lechero desde 1990, y han aprovechado obras como la represa de Tacagua. Sin embargo, a partir de la Ley de Participación Popular (1994), que entregó más fondos a los Gobiernos locales, las organizaciones tienen más oportunidades de participar en el desarrollo local.

Por su parte, la Fundación Sedera, responsable de implementar el EPCP, provee asistencia técnica y desarrollo empresarial a los productores, transformadores y vendedores de leche y sus derivados. También desarrolla servicios financieros para el sector lechero.

B. La implementación del método

Demanda y expectativas de cambio

La Fundación Sedera (en adelante Sedera) ha intentado articular a los pequeños productores de leche en nuevos mercados, desde hace varios años. Después de varios intentos, como el desayuno escolar, en el que los productores dejaron de entregar la leche debido a los retrasos en los pagos por parte del municipio (pese a tener los volúmenes requeridos de leche); la Fundación Sedera decidió implementar métodos participativos que potencien la toma de decisiones y el compromiso en los productores.

Sedera empezó a implementar el EPCP seleccionando la organización de productores que tuviera más posibilidades de ajustarse a los productos del método. Consideró a todas las asociaciones pertenecientes a Fedeplo como la Appla, Inprolac, El Choro y otras.

La Appla, Inprolac y los facilitadores de Sedera, esperaban que el EPCP les permitiera desarrollar un nuevo producto, nuevos compradores, nueva tecnología; con autoridades públicas y empresarios privados favoreciendo los negocios con pequeños productores locales; y lograr más interacción entre los productores y otros actores de la cadena.

El proceso de capacitación al demandante

Una vez que Sedera formalizó la demanda del EPCP y seleccionó a la Appla como participante; el equipo de agronegocios de Cambio Andino en Bolivia empezó a fortalecer a Sedera en el método EPCP. La capacitación usó la Guía de Capacitadores en EPCP (Antezana et al. 2008).

Entre abril de 2007 y mayo de 2009, se capacitó a cuatro técnicos de Sedera y SEA Ltda. En cuatro talleres produjeron un plan de implementación para los facilitadores y otro plan de acompañamiento para los oferentes. Se hicieron evaluaciones de aprendizaje ahal de cada taller.

Los facilitadores del EPCP también se capacitaron al participar en otros eventos como la •Gira de Aprendizaje EPCP: La experiencia del chuño y la tunta en La PazŽ (Arévalo et al. 2008) y el •Foro Electrónico EPCP: Innovación Desarrollo en los AndesŽ (López y Arévalo 2008).

Los participantes en los talleres fueron técnicos de Sedera, SEA Ltda., Altagro (un proyecto en Bolivia del Centro Internacional de la Papa), productores y técnicos de la Appla, y representantes de instituciones locales como el municipio de Challapata y la Alcaldía de Oruro.

Línea de tiempo

Los facilitadores y técnicos de Sedera acompañaron las tres fases del EPCP: diagnóstico, análisis e implementación (Figura 1.3).

Figura 1.3 Línea de tiempo del EPCP en la cadena leche de altura, Oruro

En la Fase 1, con la Appla, se realizó el mapeo de actores y el diagnóstico cualitativo en el cual se identificaron 14 proveedores de insumos, 14 vendedores (mayoristas, tiendas y la empresa Vaquita Andina), 6 transformadores, los consumidores locales y 17 instituciones de apoyo (asistencia técnica, crédito y otras). El diagnóstico reveló que la Appla desconocía los mercados y que existía poca diversidad de productos derivados de la leche.

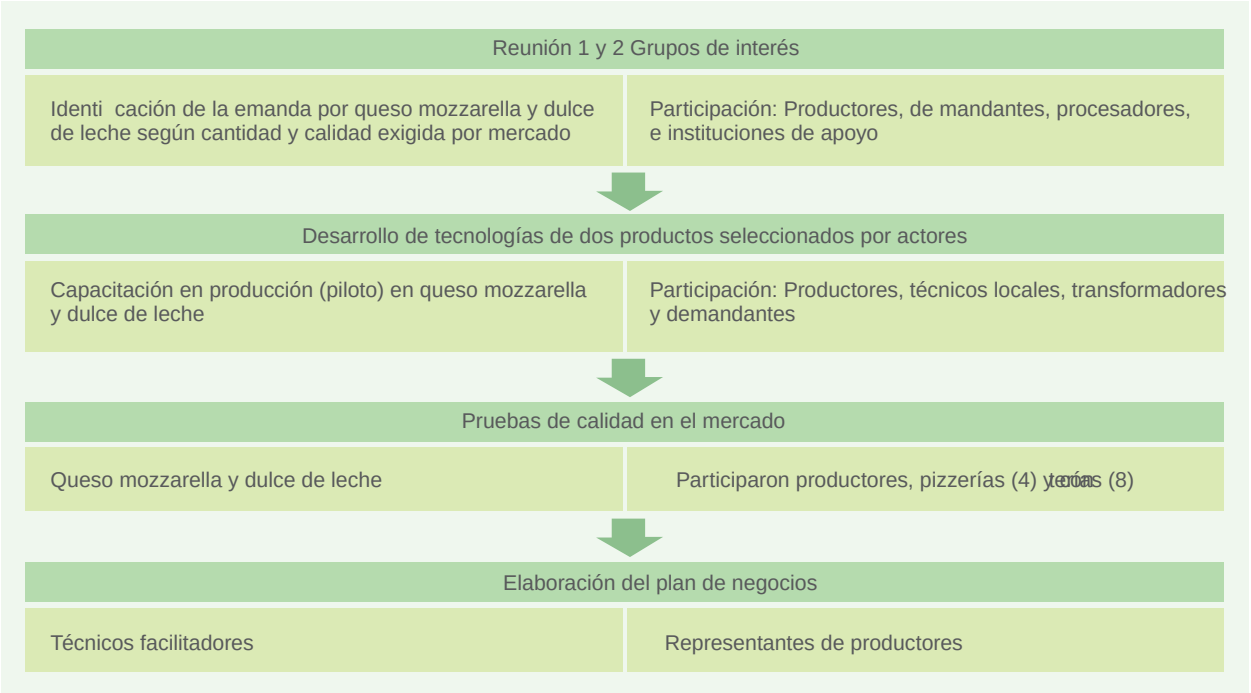
Sedera hizo un estudio de mercado que identificó en Oruro, Potosí y La Paz, una alta demanda de las pizzerías, por queso mozzarella, satisfecha por importaciones del queso Sancor® desde Argentina (SEDERA, 2007).

En el Primer Gran Evento, de la Fase 1, participaron representantes de todos los eslabones de la cadena donde identificaron oportunidades de mercado en queso madurado y mozzarella, yogur, mantequilla, dulce de leche y queso fresco carnavalero (con hierbas).

En la Fase 2 del EPCP, se analizaron las oportunidades de negocio en un grupo de interés conformado por productores, transformadores y las ONGs locales. Sedera promovió dos reuniones con productores, transformadores, consumidores (pizzerías y pastelerías), instituciones de apoyo y la Fedeplo (que aglutina a todas las asociaciones de productores de Oruro).

En dos de estas reuniones, los participantes seleccionaron las ideas más factibles, considerando la competencia, la generación de valor agregado y la novedad del producto en el mercado de la ciudad de Oruro (Figura 1.4.).

Figura 1.4. Reuniones de los grupos temáticos



Los grupos temáticos priorizaron el queso mozarella y el dulce de leche, ya que la demanda para el yogur, el queso fresco y la mantequilla, era satisfecha por la PIL, del vecino departamento de La Paz, que ofrecía 15 tipos de yogurt y cuatro presentaciones de mantequilla.

Dos actores clave, los propietarios de las pizzerías Gran Carusso y Bravos, ayudaron a seleccionar la mejor oportunidad. Ellos querían apoyar la producción local de queso mozarella, ya que las importaciones argentinas eran costosas, aunque de primera calidad. En las reuniones expresaron que comprarían queso mozzarella local, si fuera de similar o mejor calidad que el queso importado.

Sedera, en convenio con la Embajada de Argentina, trajo a Bolivia dos técnicos argentinos, expertos en lácteos, que enseñaron a los dirigentes de los productores, los dueños de las dos pizzerías y a los responsables de producción de la planta de la Appla, a producir queso mozzarella y dulce de leche, que luego usaron en pruebas de calidad con las pizzerías y pastelerías (Rodríguez, 2008).

El grupo también produjo dulce de leche e hizo pruebas en tortas, pasteles y otras recetas, con al menos siete pastelerías de Oruro. Los pasteleros usaron sus propios criterios de evaluación.

Luego, Sedera ayudó a los directivos de la Appla a elaborar un plan de negocios que determinó la rentabilidad, los costos de producción y otros aspectos del negocio.

En el Gran Evento de cierre de la Fase 2, participaron 27 personas, representando a todos los eslabones de la cadena. Los facilitadores y la Appla mostraron los resultados de las pruebas al queso y al dulce de leche; y el plan de negocios, identi cando al queso mozzarella y al dulce de leche como las opciones de negocio. Precisamente en esta reunión, el presidente de la Appla reveló que esta asociación se retiraba del EPCP, porque iba a vender la leche a la PIL, en Chuquisaca, la cual pagaría más, sería un mercado seguro y evitaría inversiones; ya que la PIL acop la leche y se hace cargo de la •cadena de frío Ž. Además, la PIL ofrecía asistencia técnica, alimentos balanceado y semilla de alfalfa a crédito. El presidente de la Appla expresó que ya había ado el convenio con la PIL. Los demás participantes quedaron •boquiabiertos Ž, pues no se esperaba el retiro de los productores del EPCP.

La Fase 3Después de la sorpresiva retirada de la Appla, Inprolac, que participó de las primeras dos fases del EPCP, asumió más liderazgo y decidió reactivar la planta de lácteos. Inprolac empezó a validar las nuevas tecnologías para producir el queso mozzarella y el dulce de leche, en su planta ubicada en Q•asa Wasa (a 5 km de la ciudad de Oruro).

Inprolac investigó de manera más profunda, hasta lograr el protocolo de fabricación local del queso mozarella, a partir de insumos locales de bajo costo, la identi cación de ingredientes y dosi caciones alternativas y capacitando a los productores en la transformación. Sedera, por su parte, hizo una nueva versión del plan de negocios con datos actualizados y de acuerdo con Inprolac.

En el piloto de investigación participaron representantes de Inprolac y los dueños de las pizzerías. Nuevamente, ambos, hicieron pruebas de calidad del queso mozzarella en las pizzerías. Dos mujeres (hijas de productores lecheros) se encargaron de la producción y ayudaron a ar la tecnología del queso en la planta de Q•asa Wasa.

En el Gran Evento Final de la Fase 3 se lanzó el producto: el queso mozzarella (BIE 2008).

Queso mozzarella envasado al vacío, en presentaciones de 250

Produciendo queso mozza
en la planta de Q•asa W

Productos del EPCP

El EPCP logró los siguientes productos:

- Información de mercado elaborada a través del mapeo de actores. Se iden ó el protocolo de producción, los costos de producción en planta, los ingredientes y la dosi cación para hacer queso mozzarella.
- Diagnóstico cualitativo de la cadena de lácteos en Oruro.

- Planes de trabajo para realizar tres eventos de la cadena de leche y otras actividades, para el desarrollo tecnológico (capacitación local en producción de lácteos, pruebas de calidad con consumidores y otros).
- Reuniones con pequeños productores organizados, técnicos de la Fundación Sedera, pizzerías, pastelerías, instituciones del Gobierno y las ONGs.

C. Alcances e impactos del uso del EPCP

El método EPCP ha sido evaluado en cuanto a dos grandes alcances: 1) en lo funcional, y 2) en lo empoderador. A continuación se presentan los alcances esperados en relación con los alcances logrados.

ALCANCE ESPERADO 1. En lo funcional se espera que el EPCP facilite la participación de pequeños productores agropecuarios y otros actores de la cadena productiva, en espacios de intercambio de información, concertación y sinergia; para generar y desarrollar ideas de negocio que empujen las innovaciones tecnológicas e institucionales necesarias, para concretar negocios y generar ingresos.

- La Fundación Sedera cuida los intereses de los productores lecheros ya que es el brazo operativo de la Fedeplo. Sedera ha empezado a encontrar vínculos con nuevos mercados, acomodando exitosamente dos productos que Inprolac no producía antes: el queso carnavalero y el queso mozzarella; además de yogurt, queso fundido y queso fresco (que complementan la oferta de otros productos que Inprolac vende en la tienda de Sedera). Venden pequeños volúmenes e involucran a muy pocos asociados, por lo tanto es una experiencia piloto. Los productos han tenido buena acogida y sus precios son atractivos. La producción y las ventas están aumentando.

  "En 2009 la planta de Q•asa Wasa produjo 193 kg. Para el año 2010, se han producido 4678 litros de yogurt, 339 kg de queso carnavalero, 59 kg de queso fundido, 655 kg de queso fresco y 213 kg de queso mozzarella. (ATEAI 2011)".
- Una parte de los productos se vende en la tienda Vaquita Andina y otra parte por medio del personal de la Fundación Sedera, que invierte muchos recursos y tiempo en esto.

"Tenemos una pequeña tienda donde ofrecemos nuestros productos y luego hacemos entregas a otras tiendas y a algunos supermercados. Podría hacer más cosas pero no me alcanza el tiempo. Y trabajo en esto desde hace tres años. También vendo en tiendas de barrio, todo de manera informal. Voy ofreciendo y luego me compran".

Rocío Siles, Secretaria de Sedera

- Sedera ha logrado integrar nuevos actores en la cadena de lácteos: la Caja Petrolera, el periódico La Patria, la Empresa Dillman (empresa que produce y vende alimentos), la Prefectura de Oruro, la Caja de Salud, el Juzgado, la Ocina de Impuestos Internos, la Administradora del Fondo de Pensiones (AFP), el Hotel Edén, Real Express, Irupana (empresa que transforma y vende café y otros alimentos), el Magisterio (profesores), la Alcaldía Municipal de Oruro y otros particulares.
- Por la demanda de Inprolac, la Fundación Sedera cambió de facilitador para asumir un mayor compromiso en la transformación y el mercadeo de lácteos. Sedera asumió la producción y venta de productos, a partir del manejo de la planta de Q•asa Wasa, para lograr la rentabilidad del negocio y luego transferirlo a Inprolac.

ALCANCE ESPERADO 2: En lo empoderador se espera que el EPCP mejore las capacidades de los pequeños productores y sus organizaciones, lo su ciente para articularse en nuevos mercados, concretar negocios y mejorar sus ingresos. Se espera mejorar las capacidades de los actores de la cadena de leche para actuar concertada y sinérgicamente, para responder a oportunidades de negocios.

- Algunos socios de Inprolac y la Appla asistieron a las capacitaciones de Sedera y saben transformar y vender lácteos; pero aún no pueden articularse en nuevos mercados sin la ayuda de Sedera. Los negocios actualmente generan ingresos para la asociación, pero solo han podido involucrar a pocos socios.
- En tres años no se pueden esperar grandes cambios de Inprolac en la productividad de su planta de Q•asa Wasa o en el mercadeo del queso. No se han realizado contratos actuales de venta, por lo que las ventas dependen de las uctuaciones del mercado.
- Los socios de Inprolac todavía dependen de Sedera, que trabaja en varios eslabones de la cadena de lácteos. Aún falta mucho para que los productores perciban su cientes ingresos de la venta de lácteos como para tener un efecto importante sobre sus medios de vida. Pero en el futuro, Inprolac podría ser un actor importante de la cadena de lácteos.

"Yo creo que ahora como empresa nos queda un reto, mantener la calidad del producto, aumentar la producción atender el mercado que fue facilitado por el programa Cambio Andino".

Abraham Flores, Presidente de Inprolac.

"Hace un tiempo intentamos conformar una plataforma interinstitucional en torno al desarrollo lechero, con la participación de seis municipios. Sin embargo, el asunto se hizo complejo y las posiciones políticas quisieron impon sobre las decisiones técnicas. Es por esta razón, que queremos ser más estratégicos en este tipo de acciones".

Genaro Marca, Gerente de la Fundación Sedera.

D. Aprendizajes

- La interacción con los actores de la cadena ha permitido a los productores lecheros conocer los otros eslabones de la cadena productiva. Fue esencial, en la Fase 1, el liderazgo y la actitud de Sedera y de los facilitadores, que promovió la interacción entre los actores de la cadena para lograr resultados.
- El acompañamiento de Cambio Andino en momentos clave de las fases 1 y 2 generó una dinámica de diálogo y ajuste con Sedera. Especialmente, cuando Sedera logró incorporar a Inprolac como proveedor de leche, después del retiro de la Appla.
- Oruro es un ciudad pequeña (solo tiene 4 pizzerías y 12 pastelerías) por lo tanto, pocos participaron en los grupos de interés. Fue necesario buscar el contacto con ellos para lograr que asistieran a las reuniones.
- Las organizaciones bene ciarias del EPCP (asociaciones de productores de leche) tienen estructuras débiles y están limitadas para responder al mercado. Por ejemplo, para la Appla es más fácil vender la leche cruda que transformarla.
- Como se pudo establecer en este caso, los actores pueden perder el interés en el EPCP cuando aparecen otras oportunidades. La Appla entrega la leche a la PIL a un precio 47% más alto, sin ningún riesgo; y sin tener que procesar la leche.

- Incluir nuevos actores en el EPCP permitió que los avances logrados en las fases 1 y 2 fueran aprovechados por otros; Aprolec decidió responder al mercado con queso mozzarella frente al retiro de la Appla.
- Las federaciones que agrupen a asociaciones más pequeñas pueden abrir la participación a otros grupos. Fedeplo participó durante las fases 1 y 2, proponiendo que sus asociaciones afiliadas (Appla, Inprolac, Aprolec, El Choro) tuvieran la oportunidad de participar en el EPCP. Por esto, Inprolac concluyó el EPCP.

REFERENCIAS

- Antezana, Ivonne, Thomas Bernet, Gastón López y Rolando Oros. 2008. Enfoque Participativo en Cadenas Productivas (EPCP): Guía para Capacitadores. Lima, Perú: Centro Internacional de la Papa (CIP). 189 p.
- Arévalo, Dora, Gastón López, Paola Peña y Félix Rodríguez. 2008. Memoria gira de Aprendizaje EPCP: La experiencia del chuño y tunta. La Paz, Bolivia: Cambio Andino. 36 p.
- ATEAI (Área Temática de Evaluación de Alcances e Impacto). 2011. Evaluación de alcances e impacto del uso del enfoque participativo de cadena productiva (EPCP). El caso leche de altura, Oruro, Bolivia. Cambio Andino.
- BIE (Bolivia Industria y Empresa). 2008. Presentaron queso mozzarella de alta calidad y precio módico. Disponible en: http://industriabolivia.blogspot.com/2009/04/presentaron-queso-muzzarella-de-alta.html
- López, Gastón y Dora Arévalo. 2008. Foro electrónico Enfoque Participativo de Cadenas Productivas (EPCP): Innovación y desarrollo en los Andes. Resumen de los aportes recibidos. La Paz, Bolivia: Cambio Andino. 11 p.
- PNUD … INE. 2005. Atlas Estadístico de Municipios 2005. La Paz, Bolivia.
- Rodríguez, Félix y Miguel Rojas. 2008. Informe técnico: Desarrollo tecnológico queso mozzarella y dulce de leche. Oruro, Bolivia: Fundación SEDERA, APPLA, Cambio Andino. 11 p.
- SEDERA. 2007. Estudio de identificación de acceso a mercados para derivados lácteos. Oruro, Bolivia: Fundación para el Desarrollo Tecnológico del Altiplano (FDTA), Desarrollo de Empresas Rurales (DER), Apoyo Programático al Sector Agropecuario (APSA) II. 121 p.
- SEDERA, Alianza Cambio Andino y FEDEPLO. 2008. Resultados del censo agropecuario 2008. Oruro, Bolivia.

CASO DE IMPLEMENTACIÓN EPCP 2

La papa nativa en Norte Potosí, Bolivia

Rolando Oros • Félix Rodríguez • Fernando Gonzales • Graham Thiele

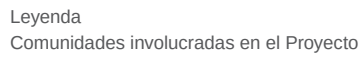


Figura 2.1. Ubicación geográfica del caso

A. El contexto local

El Centro de Apoyo al Desarrollo (CAD) es una ONG local con sede en el municipio de Llallagua. Su objetivo es apoyar el desarrollo rural y conservar la cultura local y la agrobiodiversidad.

El CAD tuvo diversas experiencias tratando de ayudar a las organizaciones de agricultores locales, para vender sus papas nativas en mercados urbanos, pero se presentaron problemas con la calidad del producto y los pagos de los supermercados a los agricultores. Por eso, en 2006, CAD acudió a la Fundación Proinpa en busca de ayuda para el desarrollo de mercados e innovación tecnológica. La Fundación Proinpa estuvo dispuesta a ayudar al CAD debido a que en el pasado trabajó en Llallagua y conocía la situación de la región: los altos niveles de pobreza rural, la importancia de la papa nativa en la economía de las familias y la conveniencia de preservar las variedades nativas de papa en esa región.

Había confianza entre el CAD y la Fundación Proinpa por los trabajos que habían realizado anteriormente y las dos organizaciones emprendieron la aplicación del EPCP.

La ciudad de Llallagua es la capital de Norte Potosí, ubicada a 310 km al sudeste de la ciudad de La Paz, aproximadamente. La experiencia que se describe en este caso tuvo lugar en un área de influencia de cinco Ayllus

(Ayllu Sullka, Chullpa, Qayanas, Aymaya y Tayakira) que pertenecen a cinco municipios del departamento de Potosí (Llallagua, Uncía, Pocoata, Sacaca y San Pedro) que constituyen el 38% de los municipios de Norte Potosí (ver Figura 2.1). También se incluyeron dos Ayllus (Sullca y Tayakira) de los municipios de Huanuni y Challapata, del departamento de Oruro.

Los dos pueblos más grandes, Llallagua y Huanuni, albergan a los trabajadores de las minas cercanas y son centros comerciales regionales. Cerca al 85% de la población vive en estos pueblos.

La densidad poblacional es baja y la mayoría de la población rural es pobre. La gente rural tiene pequeños rebaños de ovejas y las mismas familias consumen la mayoría de su cosecha. Según las estadísticas o ciales, 80% de la población de Norte Potosí vive en condiciones de pobreza y 70% vive en extrema pobreza.[25]

Las agencias gubernamentales, que promueven el desarrollo y la reducción de la pobreza en la región, trabajan mayormente en los pueblos y ciudades donde habita la mayoría de la población. A través de los años, los donantes internacionales han apoyado esfuerzos de desarrollo rural. La Unión Europea, Riccerca y Cooperazione (cooperación italiana) han colaborado con el CAD.

Cuadro 2.1. Indicadores socio-demográ cos de la región

Municipio	Población	Número de hogares	Porcentaje de la población en pobreza	Pobreza por NBI	Esperanza de vida al nacer	Desigualdad	IDH	Consumo cápita Año ($US)
San Pedro	27.639	6.922	97,3%	98,4	49,2	0,276	0,36	292
Uncía	25.180	6.322	82,5%	84,2	47,8	0,374	0,43	611
Huanuni	19.428	5.197	63,9%	65,0	55,7	0,114	0,58	951
Pocoata	20.116	5.281	96,2%	97,9	51,0	0,245	0,41	366
Llallagua	36.909	10.038	53,3%	54,1	58,2	0,232	0,59	1.042
Challapata	24.370	6.694	88,3%	90,3	53,7	0,176	0,50	708
Total	153.642	40.454	78,5%		52,5			

Fuente: Elaboración propia con base en los datos del INE 2002 e INE-PNUD 2005.

La cadena de papa nativa

Las papas nativas han sido cultivadas en Norte Potosí por milenios, como alimento. La mayoría de las papas nativas son cultivadas en pequeñas superficies por encima de los 3500 msnm y son consumidas por las familias que las producen. El rendimiento de las papas nativas varía mucho de año en año, según las fluctuaciones que se presenten en la temperatura y las lluvias. En años buenos, muchos agricultores tienen más papas de las que su

[25] El caso de implementación SEP 1.2 del capítulo 1 de este libro muestra información sobre el Norte Potosí.