



agronomes  
vétérinaires &  
SANS FRONTIÈRES

# Los Concursos

Una herramienta para el fomento  
de las agriculturas campesinas  
y del desarrollo rural

DOCUMENTO DE CAPITALIZACIÓN METODOLÓGICA



**CARLOS CUBILLOS**

Y EL EQUIPO DE AVSF EN CENTROAMÉRICA

OCTUBRE 2012

Este documento ha sido redactado con el apoyo del equipo de AVSF en Centroamérica: Benoit María, Pascal Huwart, William Roa, Jimmy Gómez, Thibaut Queguiner, María de Jesús Aguirre y Laurent Dietsch.

Además, contó con la revisión y aportes de Romain Valleur, encargado de programas de la Sede en Francia.

No hubiese podido realizarse sin la participación activa de las organizaciones socias de AVSF en Centroamérica, en la ejecución de los proyectos de cooperación para los cuales se aplicó la metodología de concursos, así como en las sistematizaciones de experiencias y los talleres necesarios para llegar al presente documento de capitalización. En particular, el autor y AVSF agradecen a los representantes de la UCOSD y la UNAG Nueva Segovia en Nicaragua, APROBA Sanken Guatemala, así como AJAM, ACESH, COMUDENC, Red de Mujeres de El Corpus y Concepción de María, Cooperativa mixta Nueva Lucha y ESMYSUR en Honduras, por sus valiosos aportes.



© AVSF

Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières,  
Lyon - France, 2013

# GLOSARIO DE ABREVIATURAS

ACESH	Asociación de Comités Ecológicos del Sur de Honduras
AJAM	Asociación de Juntas de Agua Municipal (Honduras)
APROBA SANK	Asociación Pro-Bienestar en Acción- Saaq aach'ool nimla k'aleba'al (Guatemala)
AQT	Asociación de Mujeres Q'ana Tzuul Taq'a (Guatemala)
AVSF	Agrónomos y Veterinarios Sin Fronteras
AT	Asistentes Técnicos
CA	Consejo Ampliado (de la UCOSD)
CAPS	Comités de Agua Potable y Saneamiento (Nicaragua)
CAS	Cooperativas Agrícolas Sandinistas
CD	Consejo de Dirección
CMNLL	Cooperativa Mixta Nueva Lucha Limitada
COMUDE	Comité Municipal de Desarrollo (Guatemala)
ESMYSUR	Empresa de Servicios Múltiples de Productores de Yuca del Sur
EUR	Euro
FAO	Organización para la Alimentación y la Agricultura
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FSLN	Frente Sandinista de Liberación Nacional
IDR	Instituto de Desarrollo Rural (Nicaragua)
INE	Instituto Nacional de Estadística (Guatemala y Honduras)
INIDE	Instituto Nacional de Información de Desarrollo (Nicaragua)
INIFOM	Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal
IOV	Indicadores Objetivamente Verificables
JAA	Juntas Administradoras de Agua
MAGFOR	Ministerio Agropecuario y Forestal de Nicaragua
MICOIN	Ministerio de Comercio Interior de Nicaragua
MM	Milímetros (de precipitación)
MSNM	Metros sobre el nivel del mar
ODESAR	Organización para el Desarrollo Económico y Social para el Área Urbana y Rural
PI	Pueblo Indígena
PIM	Pueblo Indígena de Mozonte
PINFOR	Programa de Incentivos Forestales
PIT	Pueblo Indígena de Telpaneca
PCaC	Programa de Campesino a Campesino (Nicaragua)
PPA	Programa Productivo Alimentario (conocido como "Hambre Cero"- Nicaragua)
PRODESSA	Proyecto de Desarrollo de San Dionisio
RATL	Red de Asistencia Técnica Local
UA	Unidad Agropecuaria
UCA	Universidad Centroamericana
UNAG	Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos
UCOSD	Unión de Campesinos Organizados de San Dionisio
UE	Unión Europea
USD	Dólares de los Estados Unidos de América

## TABLA DE MATERIAS

---

<b>1. PRESENTACIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>2. LA CAPITALIZACIÓN SOBRE LA HERRAMIENTA DE CONCURSOS: UN MARCO DE REFERENCIA</b> .....	<b>8</b>
2.1 Aclarar el sentido de algunos términos.....	8
2.2 Algunas consideraciones sobre la capitalización como instrumento de apoyo a la generación de conocimientos .....	9
2.3 Unos elementos de partida: el qué y el para qué de los concursos.....	10
<b>3. LA EXPERIENCIA DE AVSF Y SUS CONTRAPARTES EN AMÉRICA CENTRAL</b> .....	<b>13</b>
3.1 Agriculturas campesinas en crisis, degradación de recursos naturales e ingobernabilidad: territorios periféricos .....	13
3.2 La definición de unos objetivos estratégicos adaptados al contexto .....	14
3.3. Formas de implementación de los concursos adaptadas al contexto y los objetivos buscados. ....	16
<b>4. APRENDIENDO DE LA EXPERIENCIA: ELEMENTOS CLAVES DE LA HERRAMIENTA DE CONCURSOS</b> .....	<b>24</b>
4.1 Los concursos una herramienta en ciclos y evolutiva .....	24
4.2 Características de las principales etapas en el desarrollo de los concursos .....	25
4.3 Principios metodológicos (¿y estratégicos?) claves aprendidos desde la experiencia centroamericana. ....	28
<b>5. CONCLUSIONES: LOS ALCANCES Y LA VIABILIDAD DE LOS CONCURSOS, RESULTADOS Y SOSTENIBILIDAD</b> .....	<b>34</b>
5.1 Impactos importantes de los concursos de diversificación productiva, pero limitadas condiciones de sostenibilidad en la mayoría de los casos analizados .....	34
5.2 Alcances, aún limitados, de los concursos en cuanto a gestión de recursos naturales y empoderamiento de mujeres rurales .....	37
5.3 Los concursos en América Central ¿una herramienta insuficientemente utilizada para acompañar verdaderos procesos de estructuración social del territorio? .....	39
<b>6. ALGUNOS ELEMENTOS A TOMAR EN CUENTA AL MOMENTO DE PONER EN MARCHA LA HERRAMIENTA DE CONCURSOS (RECOMENDACIONES)</b> .....	<b>40</b>

## INDICE DE TABLAS

---

Tabla 1. Características físicas y de población .....	13
Tabla 2. Comparación de los objetivos de los concursos en los diferentes proyectos analizados .....	14
Tabla 3. Etapas y elementos claves de la metodología de concursos .....	25
Tabla 4. Variaciones en la metodología de concursos .....	17
Tabla 5. Características de diversas modalidades de concursos en los diferentes proyectos analizados .....	28
Tabla 6. Resultados de los concursos de diversificación productiva.....	34

## INDICE DE FIGURAS

---

Figura 1. Un ciclo de concursos y sus etapas .....	24
--	----



# I. PRESENTACIÓN

---

La experiencia de Agrónomos y Veterinarios Sin Fronteras (AVSF) en América latina, con respecto a la metodología de concursos, se remonta al año 2002 en Bolivia, con el inicio de una serie de proyectos en la región Intersalar del altiplano sur. A partir del 2006, en Chisec (Guatemala), AVSF y sus contrapartes comienzan a retomar la experiencia boliviana adaptándola a las particularidades de los contextos centroamericanos. Posteriormente en los proyectos desarrollados en Las Segovias y Matagalpa (Nicaragua), Choluteca (Honduras), los concursos se incorporarían como componentes importantes de dichas intervenciones.

El presente documento, constituye la etapa de síntesis del proceso de capitalización institucional emprendido por AVSF en América Central, con el fin de responder a algunos interrogantes:

- ▶ ¿Cuáles son las diferentes maneras bajo las cuales se ha impulsado la metodología de concursos en la región: con qué objetivos específicos, modalidades, etc.?
- ▶ ¿Qué resultados tangibles se han podido lograr a nivel de fomento de la agricultura campesina? Y ¿cuáles condiciones han facilitado-dificultado el logro de estos resultados?
- ▶ ¿En qué medida (y bajo qué condiciones), el uso de estas metodologías ha permitido consolidar dinámicas locales propias?
- ▶ ¿En qué medida (¿y bajo qué condiciones?) las dinámicas y procesos impulsados han sido incluyentes para los grupos y personas tradicionalmente excluidos de los procesos (mujeres, jóvenes, más pobres en las comunidades, etc.)?
- ▶ ¿En qué medida (¿y bajo qué condiciones?) se ha logrado cierta sostenibilidad de los procesos impulsados?

A lo largo del segundo semestre del año 2011, los equipos de AVSF y las contrapartes, elaboraron fichas de sistematización de la experiencia para cada territorio y proyecto. En noviembre del 2011, un taller centroamericano, con participación de representantes de organizaciones contrapartes y equipos de AVSF, permitió debatir y validar los primeros hallazgos del proceso de capitalización.

El documento consta de seis capítulos principales. En el capítulo 2, se presentan algunas referencias conceptuales que guiaron el proceso de capitalización. En el capítulo 3, se caracterizan los diferentes territorios de intervención de AVSF, que sirven de base al ejercicio de capitalización, y se presentan los objetivos definidos en cada caso para los concursos. En el capítulo 4, se exponen los elementos claves de la metodología de concursos y en el capítulo 5, las principales variaciones a dicha herramienta, así como su complementariedad con otros instrumentos metodológicos. Las conclusiones aparecen en el capítulo 6, diferenciando los impactos alcanzados, los logros y las limitaciones. En el capítulo 7, de manera sucinta se presentan algunas consideraciones sobre la puesta en marcha de la herramienta de concursos.

## 2. LA CAPITALIZACIÓN SOBRE LA HERRAMIENTA DE CONCURSOS: UN MARCO DE REFERENCIA

---

### 2.1 Aclarar el sentido de algunos términos

El análisis de las experiencias de Agrónomos y Veterinarios Sin Fronteras (AVSF), en la puesta en marcha de la metodología de los concursos en América Central está abordado en el marco de algunas referencias teóricas que tienen que ver con los objetivos institucionales de esta organización de cooperación internacional.

El principal objetivo de AVSF es ayudar a las poblaciones campesinas más desfavorecidas para proveerse de ingresos y medios de subsistencia sostenibles, gracias al control de las condiciones de desarrollo de su agricultura y ganadería<sup>1</sup>.

Antes que una definición cerrada, las **agriculturas campesinas** pueden caracterizarse a partir de unos rasgos que les son más o menos comunes<sup>2</sup>. Se trata de explotaciones cuyo tamaño permite un reparto equitativo de los factores de producción y limita su concentración, asegura la creación o el mantenimiento de empleo en medio rural, y permite la obtención de un ingreso decente a las familias campesinas. Son explotaciones cuyo manejo está principalmente asegurado por la mano de obra familiar, son económicamente viables y a menudo combinan la misión de producción agrícola con otras actividades del mundo rural (la pluriactividad). Están constituidas por sistemas de producción diversificados que responden a las expectativas de la sociedad, principalmente por la producción de alimentos de calidad, pero también de productos competitivos en los mercados nacionales e internacionales, generadores de ingresos para la colectividad. Sus sistemas de producción son autónomos, respetuosos del medio ambiente y contribuyen a la conservación de la biodiversidad doméstica y natural. Las agriculturas campesinas favorecen dinámicas organizativas y comunitarias en el territorio, contribuyen a densificar las relaciones sociales a nivel local.

Los **territorios rurales**, pueden ser entendidos como espacios construidos socialmente, producidos a partir de la conjugación de recursos materiales (recursos naturales, activos productivos, medios de vida) y recursos intangibles (identidad, cosmovisión, organización, normas, saberes). En este sentido, el desarrollo territorial puede ser entendido como una dinámica de diálogo entre economía (producción de riquezas, de bienes) y política (construcción de decisiones colectivas para el manejo de recursos compartidos)<sup>3</sup>. De esta forma, las agriculturas campesinas son un factor fundamental en la estructuración de los territorios rurales.

Las **normas comunales** "son acuerdos alcanzados entre los habitantes de un territorio sobre las reglas de buena convivencia y de acceso y uso de los recursos naturales que rigen su comportamiento diario en sus actividades sociales, culturales y productivas. Las normas buscan entonces facilitar las relaciones humanas y garantizar la sostenibilidad de la interacción entre un territorio y sus habitantes. Las normas comunales son acuerdos dinámicos, que se adaptan a las condiciones internas y externas de la comunidad, las cuales siempre evolucionan en relación con los grandes cambios que surgen en su entorno (dinámicas sociales, cambios climáticos, políticas públicas, etc.). No están grabadas en piedra sino que se someten a una constante redefinición y adecuación por parte de los integrantes de la comunidad"<sup>4</sup>.

---

1 AVSF (2010). Rapport d'activités Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières. France.

2 AVSF (2001). La seguridad alimentaria para políticas de desarrollo equitativo y sostenible. Texto de referencia. Francia.

3 Thierry Linck (2005). La economía y la política en la apropiación de los territorios. INRA. Francia.

4 AVSF (2009). Quinoa y territorio: experiencias de acompañamiento a la gestión del territorio y a la autogestión comunal en la zona Intersalar del altiplano boliviano. Ruralter. Bolivia.



## 2.2 Algunas consideraciones sobre la capitalización como instrumento de apoyo a la generación de conocimientos

Existe todo un debate alrededor de la definición del término "capitalización" y de la importancia (¿necesidad?) de diferenciarla de otros procesos de gestión del conocimiento. En función de los objetivos y de los intereses de los actores que emprenden el ejercicio, la capitalización puede asimilarse a procesos de evaluación, de investigación o de reconstrucción histórica. Según Pierre de Zutter<sup>5</sup>, en América Latina, la diferencia principal de la capitalización con respecto a la sistematización, es que con ésta la prioridad es la organización de la información para facilitar el intercambio de experiencias; mientras que los procesos de capitalización responderían a otras necesidades: recoger y expresar toda clase de aportes y de sensibilidades con el fin de contribuir a una recomposición progresiva de saberes y de prácticas. Otros autores, como Oscar Jara, coinciden en denominar "sistematización" a la organización de la información, mientras que al proceso más complejo de interpretación, análisis, involucramiento de los propios actores que han generado la experiencia, identificación de lecciones aprendidas, etc., le llaman "sistematización de experiencias".

Para AVSF en América Central<sup>6</sup>, la sistematización trasciende la simple organización de la información, al ser "un proceso de análisis reflexivo desde y con los actores de una experiencia determinada con el fin de obtener referencias y lecciones". Mientras que "la capitalización es el análisis cruzado de varias experiencias sistematizadas, por medio del cual se identifican elementos comunes, especificidades y diferencias, así como particularidades del contexto, con el fin de llegar a lecciones más generales y transversales".

El presente documento, se sitúa sin duda en una lógica de capitalización de experiencias, en la medida en que busca entender los alcances de una herramienta metodológica, a la luz de varias experiencias, de la opinión de varios actores y apoyándose en diferentes mecanismos para recolección y procesamiento de la información.

- ▶ El proceso inicia con la definición de unos objetivos y de un plan de capitalización definidos por la Coordinación Regional de AVSF en América Central, en concertación con los equipos de terreno.
- ▶ A lo largo del segundo semestre del 2011, se lleva a cabo un trabajo de sistematización de cada una de las cuatro experiencias, bajo la forma de fichas de sistematización. Este ejercicio, bajo responsabilidad de los asistentes técnicos (AT) de AVSF, implicó la utilización de información de archivo, análisis de cada experiencia por separado, con reuniones y discusiones con las respectivas contrapartes en cada territorio.
- ▶ Una tercera etapa fue la realización del taller de capitalización de experiencias "Concursos, una herramienta para el fomento de la agricultura campesina y el desarrollo rural en América Central" (Estelí, Nicaragua, 14- 17 noviembre de 2011). En este taller participaron 40 personas, entre miembros de contrapartes de AVSF en Guatemala, Honduras y Nicaragua, organizaciones comunitarias indígenas y campesinas de los tres países, y equipos de AVSF (además de los equipos centroamericanos, se contó con la participación de dos técnicos bolivianos y un técnico peruano). La animación del evento fue delegada en un consultor externo.
- ▶ El presente documento constituye una síntesis de este proceso de capitalización y como tal se alimenta tanto de las experiencias individuales en cada territorio, como de los debates suscitados en el marco del taller centroamericano.

5 Pierre de Zutter (1994). Des histoires, des savoirs, des hommes: l'expérience est un capital. Fondation pour le Progrès de l'Homme (FPH). France.

6 Laurent Dietsch, coordinador regional AVSF-América Central.

### 2.3 Unos elementos de partida: el qué y el para qué de los concursos

Existen notorias limitantes en los enfoques tradicionalmente utilizados para el fomento de cambios de prácticas en la agricultura campesina en América Central:

- ▶ Enfoques asistencialistas (entrega de “paquetes” de insumos a familias beneficiadas).
- ▶ Enfoques “difusionistas” (promoción de la implementación de “paquetes tecnológicos” ya sean de la revolución verde u orgánicos).

Estos enfoques, más allá de algunos resultados positivos puntuales (en el mejor de los casos) han demostrado dar resultados limitados a mediano-largo plazo:

- ▶ Pocas familias involucradas (se queda en líderes o promotores y algunos más...), pocos resultados efectivos en términos de cambios logrados, etc.
- ▶ Poca apropiación de parte de las familias de los procesos (se ven más como receptores pasivos y no como protagonistas de su propio desarrollo); no se generan capacidades en familias de ser actrices de su propio desarrollo (de reflexionar-debatir sobre su problemática desde su propio punto de vista, plantear soluciones (modelos alternativos) y alternativas para impulsarlas, etc.); por ende no consolidan dinámicas sociales propias de las comunidades campesinas.
- ▶ Poca sostenibilidad de los resultados alcanzados (en particular en el caso de entrega masiva de paquetes de insumos).

Durante años la figura de un extensionista, primero promotor y más recientemente llamado facilitador, fue el componente central de la mayoría de las estrategias de asistencia técnica. Apoyados en esta figura, los proyectos pretendían tener un mayor control sobre los procesos de formación y divulgación de tecnologías, establecían programaciones más lineales y definían productos y presupuestos de manera más precisa (beneficiarios individuales). Sin embargo, los alcances reales de las estrategias de asistencia técnica basados en el papel del promotor han mostrado serias limitaciones en cuanto a impactos reales y sostenibilidad.

Como alternativa a esta situación, AVSF ha experimentado-validado, desde ya varios años, metodologías alternativas basada en la “realización de concursos” **para intentar superar las** debilidades identificadas en los enfoques antes mencionados, y para promover la agricultura campesina. Los concursos se proponen como mecanismos más abiertos, menos basados en lógicas y seguimientos individuales y más en intercambio e interacción entre colectivos, con costos relativamente bajos y con la definición de beneficiarios que no son escogidos por el proyecto, sino por un reglamento en el que se definen criterios para calificación y definición de ganadores.

#### **A manera de definición: ¿a qué se refiere la metodología de concursos?**

Como se analiza en el próximo apartado, los concursos como herramienta de apoyo a procesos de desarrollo, no pueden ser analizados al margen de los objetivos y de las finalidades planteadas en el marco de determinada intervención. Sin embargo, haciendo referencia solamente a aspectos formales, podría decirse que los concursos consisten en un proceso por medio del cual a partir de criterios evaluables objetivamente, grupos de personas compiten por la obtención de premios (materiales o simbólicos). Los criterios, son en realidad indicadores que permiten medir la calidad de las realizaciones o de las proyecciones de familias individuales, grupos de familias, grupos de productores, comunidades, grupos de mujeres u otros grupos de interés, con respecto a ciertos resultados concretos. Por ejemplo, el nivel de diversificación de las parcelas familiares; entre familias y comunidades involucradas en la definición de normas para el manejo de una microcuenca, el nivel de claridad en la presentación del problema y de las soluciones, de coherencia con respecto a los problemas ambientales y de consenso entre los diferentes actores; la viabilidad económica y técnica y el nivel de autonomía que puede alcanzar una mujer en el desarrollo de una actividad agroindustrial. Los concursos, buscan catalizar los procesos de innovación, intercambio, reflexión y confianza colectiva.

Presentan diferentes características:

- ▶ Son procesos participativos ya que se basan sobre el fomento de debates e intercambio con y entre actores locales a lo largo de todo el proceso: al momento de establecer los términos del concurso (se discuten reglas, mecanismos, etc. pero también los modelos productivos que se quieren fomentar a través de los concursos), durante el proceso de evaluación de los concursantes (visitas de parcelas, presentación de experiencias, planes, etc.) y al momento de la premiación (generalmente momento festivo, donde se dan a conocer y divulgan los resultados).
- ▶ Constituyen un incentivo al fomento de formas de agricultura campesina, con contenidos menos asistencialistas que otras modalidades de apoyo.
- ▶ Pueden permitir la creación de un fondo local de apoyo a la agricultura campesina, donde pueden aportar otras organizaciones e instituciones presentes como factor de sostenibilidad de estos procesos pero también de concertación y coordinación interinstitucional.

## La finalidad de los concursos

Los concursos permiten entonces el abordaje de temáticas diversas que pueden referirse a la diversificación productiva, a la valorización de actividades de agroindustria, al estímulo de la participación de las mujeres y de jóvenes rurales, y al apoyo a procesos de gestión concertada de recursos naturales, entre otros tópicos. Pueden calificar prácticas campesinas invisibilizadas que merecen destacarse y ser revalorizadas, realizaciones concretas (por ejemplo, cambios en las parcelas, obras de mitigación de riesgo en microcuencas) o la coherencia de propuestas que aun no han sido llevadas a cabo (por ejemplo, el nivel de consenso y de participación de los actores locales en la definición de un reglamento para el manejo de una fuente de agua).

El análisis de la pertinencia de los concursos como instrumento de fomento de las agriculturas campesinas y del desarrollo rural, puede abordarse desde varias perspectivas. Las conclusiones del taller regional de AVSF, plantean algunos elementos de debate. Los concursos como herramientas metodológicas, más allá de los resultados concretos que persiguen y que ya se mencionaron, propician:

### ▶ La interacción entre actores diferentes presentes en un territorio

Esta interacción debe ser entendida en varios sentidos. Una interacción horizontal, es decir entre campesinos, hombres, mujeres, jóvenes y adultos; entre familias de productores/as asentados en el campo y familias de los centros urbanos; pero también en un plano vertical, por ejemplo entre productores y comerciantes e intermediarios, entre ciudadanos/as y autoridades (tradicionales y del ordenamiento político formal).

### ▶ La producción colectiva de conocimientos

Esta producción colectiva hace referencia a la valorización de saberes locales, al fortalecimiento de intercambios de información y conocimientos, y al estímulo a la creación e innovación.

### ▶ La construcción y renovación de acuerdos que regulen el acceso y el uso de recursos territoriales

Los acuerdos deben ser entendidos como sistemas de normas construidos colectivamente para establecer derechos, obligaciones y sanciones. Los recursos territoriales pueden ser de naturaleza tangible (recursos naturales, sistemas de riego, caminos de acceso, infraestructuras productivas, centros de acopio, etc.) o intangible (organización, identidad, saberes). La acción colectiva o la acción organizada es el instrumento para la construcción de acuerdos.

El desarrollo podría definirse como la construcción o mejoría de un sistema de normas que permite regular el uso, el mantenimiento y la reproducción colectiva de los recursos en un territorio.

► **La implementación de mecanismos de gobernanza supracomunitaria**

El desarrollo no puede entenderse desde una lógica de dinámicas autárquicas, exclusivamente locales y aisladas entre sí. Es necesario contar con mecanismos reguladores e instrumentos de gobierno, sólidos y fiables, que sirvan para arbitrar y dirimir conflictos con respecto a los acuerdos establecidos.

### 3. LA EXPERIENCIA DE AVSF Y SUS CONTRAPARTES EN AMÉRICA CENTRAL

A continuación se analizarán las **características del contexto**, los objetivos estratégicos en los cuales se enmarcó el uso de esta herramienta de concursos así como **las diferentes modalidades implementadas** en los tres países.

#### 3.1 Agriculturas campesinas en crisis, degradación de recursos naturales e ingobernabilidad: territorios periféricos

Las acciones de AVSF se desarrollan en territorios rurales que pueden ser considerados periféricos con respecto a los centros de administración del Estado y de decisión política. Se trata de regiones donde una agricultura campesina en crisis (basada principalmente en la producción de granos básicos) subsiste bajo la presión de la ganadería extensiva. En la mayoría de los casos (a excepción de Matagalpa), se trata de territorios transfronterizos que se han convertido en corredores estratégicos para el contrabando, el tráfico de armas, de drogas y de personas.

**Tabla 1. Características físicas y de población**

Características	Chisec <sup>(a)</sup>	Choluteca <sup>(b)</sup>	Las Segovias <sup>(c)</sup>	Matagalpa <sup>(d)</sup>
Población/ densidad	69,325 personas 1,994 km <sup>2</sup> 34.8 hab/km <sup>2</sup>	46,200 personas 385 km <sup>2</sup> 120 hab/km <sup>2</sup>	29,000 personas 55.8 hab/km <sup>2</sup> 520km <sup>2</sup>	47,000 personas 590km <sup>2</sup> 79.7 hab/km <sup>2</sup>
Características climáticas	200-300 msnm Región de subtrópico húmedo cálido Precipitaciones 1,500-2,000mm/ año	600-1,000 msnm Bosque seco y muy seco subtropical Precipitaciones año 700-900 mm/ año	600-1,000 msnm Bosque seco y muy seco subtropical Precipitaciones 700-900 mm/año	380-800 msnm Bosque seco subtropical Precipitaciones 900-1,500 mm/ año
Sistemas de producción predominantes	Zona de frontera agrícola, con cultivos de cardamomo y creciente expansión de palma africana y ganadería de carne	Agricultura campesina bajo presión de ganadería de carne y cría extensiva	Agricultura campesina con predominio de granos básicos bajo presión de ganadería de carne y cría extensiva Pequeña y mediana producción de café	Agricultura campesina con predominio de granos básicos bajo presión de ganadería de carne y cría extensivas Pequeña y mediana producción de café

Fuente: Elaboración propia a partir de INE Guatemala (2010), INE Honduras (2001), INIFOM Nicaragua (2007), INIDE Nicaragua (2005)

(a) La población y la superficie incluye a Raxruhá antes de que fuera declarado como municipio autónomo de Chisec en 2010 (INE, 2010).

(b) Población y superficie de los municipios de concepción de María y de El Corpus (INE, 2001)

(c) Población y superficie sumadas para los municipios de Telpaneca y de Mozonte (INIFOM, 2007)

(d) Población y superficie de los municipios de San Dionisio y San Ramón (INIDE, 2005)

Mientras que en Choluteca, Las Segovias y Matagalpa, las condiciones agroecológicas y socioeconómicas son similares, en Chisec se observa una menor presión sobre la tierra (una densidad de

menos de 35 habitantes/km<sup>2</sup>, frente a densidades de entre 55-120 habitantes/km<sup>2</sup>, en las demás zonas) y un régimen de lluvias que favorece la producción agropecuaria.

La demografía, la crisis de sistemas de producción basados en el monocultivo, y la expansión de las grandes propiedades (en particular de la ganadería extensiva), han conducido a un crecimiento del minifundio y a una mayor presión sobre los recursos naturales. En Choluteca, Las Segovias y Matagalpa, el acceso y el control de fuentes de agua es hoy en día uno de los principales factores de vulnerabilidad y conflicto de estos territorios. La crisis de la agricultura campesina, con el consecuente empobrecimiento de las familias, ha incentivado la migración y favorecido una suerte de feminización rural (las mujeres asumen la jefatura de los hogares ante una migración mayoritariamente de hombres). En Chisec, es la expansión de la palma africana, con la consecuente desaparición de comunidades campesinas completas, la que amenaza tanto la persistencia de la agricultura familiar como la viabilidad de los recursos naturales.

En términos socioculturales, la mayoría de estas zonas están influenciadas por una identidad indígena. En el caso de Chisec, los q'eqchi'es (la etnia predominante) llegaron con la expansión de la frontera agrícola desde finales de los años 60 y experimentaron un proceso de ladinización (mestizaje). Recientemente hay una búsqueda de raíces y nuevos significados para la población q'eqchi' en esta zona del país. En un contexto caracterizado por un predominio de la cultura campesina mestiza, en Las Segovias, la identidad chorotega, y en Matagalpa, la identidad matagalpa, forman parte de una reivindicación colectiva y territorial visibilizada recientemente (aunque desde los tiempos de la dictadura somocista se intentó acallar cualquier reclamo identitario). Mientras que en Choluteca, un territorio conformado por oleadas de migrantes campesinos mestizos, proveniente de otras regiones del país y de Nicaragua en la primera mitad del siglo XX, no se evidencian prácticas, tradiciones, ni reivindicaciones indígenas.

### 3.2 La definición de unos objetivos estratégicos adaptados al contexto

En cada uno de los terrenos y proyectos estudiados, se observan justificaciones y énfasis específicos para la puesta en marcha de los concursos. En la tabla 2 se presentan los aspectos que son mencionados explícitamente como elementos centrales de los objetivos de los concursos, en cada una de las cuatro experiencias analizadas.

**Tabla 2. Comparación de los objetivos de los concursos en los diferentes proyectos analizados**

Objetivos	Chisec (2006-2011)	Choluteca (2009-2011)	Las Segovias (2007-2011)	Matagalpa (2008- 2011)
<b>Mejorar los sistemas de producción (diversificación productiva)</b>	Diversificación productiva (calidad y cantidad)	Valorización económica, diversificación productiva y SAN <sup>7</sup>	Valorización económica, diversificación productiva y SAN	Diversificación productiva/ seguridad alimentaria
<b>Mejorar el manejo de los recursos naturales</b>	-	Conservación cuencas de ríos (Tiscagua, Guasaule, Cacao)	-	Mejora de la gestión de los recursos naturales
<b>Contribuir a una mejor gestión territorial</b>	Construcción colectiva del territorio ("dibujo verde")	Gestión social del territorio (un territorio común)	Gestión social del territorio (un territorio común)	-
<b>Intercambiar conocimientos (diálogos de saberes)</b>	Aprender a ser campesinos/as y querer ser campesinos/as	Reflexión e intercambios entre familias y comunidades	Reflexión e intercambio entre familias	Conocimientos y prácticas, debates e intercambios

7 Seguridad alimentaria y Nutricional.

<b>Construir conocimientos colectivamente</b>	Construcción colectiva de un "modelo" de finca familiar	-	-	-
<b>Favorecer cambios de actitud, fortalecimiento de autoestima y participación de mujeres rurales</b>	Dinámica de cambio de actitud, motivadora (que toca el orgullo) Valorización de la participación de mujeres	Reconocimiento de participación y aportes de las mujeres Promover igualdad de oportunidades	Reconocer, valorizar el quehacer de los productores/as	Valorizar/visibilizar el trabajo familiar y la participación de las mujeres
<b>Buscar un involucramiento amplio de familias</b>	Implicando el número más grande posible de familias (masa crítica)	-	-	-
<b>Propiciar la organización social</b>	Evitar que las familias se aislen de sus vecinos	Fortalecimiento de relaciones entre organizaciones locales. Apoyo a grupos de mujeres y organizaciones ambientales locales	Promover la gestión social del territorio Fortalecimiento de una red de asistencia técnica local (PCAC)	Retomar perspectivas y valores de la UCOSD

Fuente: Elaboración propia a partir de fichas de sistematización de experiencias de los proyectos de AVSF

Pueden diferenciarse seis grandes aspectos, que en la formulación de cada experiencia fueron considerados con mayor o menor énfasis. Como puede observarse:

- ▶ En los cuatro casos analizados la **diversificación productiva** es una de las finalidades técnicas principales de los concursos. En Choluteca y Matagalpa, los concursos fueron planteados además para incidir en la problemática ambiental.
- ▶ La noción de **gestión territorial**, es referida en los objetivos de todas las experiencias a excepción de Matagalpa.
- ▶ A parte de los aspectos técnicos, en todas las intervenciones los concursos tuvieron como objetivo favorecer **dinámicas colectivas y de organización social**. Fueron impulsados por las propias organizaciones locales.
- ▶ El **intercambio de conocimientos y de saberes** es también un objetivo común a todas las experiencias. En un contexto de pérdida de confianza y de autoestima colectivas, se espera que los concursos no solamente propicien el acercamiento y la revalorización del trabajo campesino, sino también su reconocimiento ante terceros (funcionarios, técnicos y políticos que participan en diferentes etapas de la metodología).
- ▶ La **promoción y valorización del papel de las mujeres rurales**, es otro objetivo central pero que fue abordado de dos maneras. En el caso de Chisec, aunque se implementó una sola categoría de concursos (diversificación productiva), en cada comunidad debía conformarse un equipo de mujeres y uno de hombres. Esto permitió poner en evidencia, en los primeros ciclos de concursos, el elevado nivel de diversificación de las mujeres en sus producciones patio (muy por encima de las parcelas bajo responsabilidad de los hombres). En Choluteca y Matagalpa, se definieron modalidades de concursos específicos para mujeres rurales.

- ▶ En el caso de Chisec hay un énfasis particular en algunos objetivos que posteriormente pudieron contribuir a elevar los impactos de la metodología. Por ejemplo:
  - La idea de **propiciar procesos de construcción colectiva de conocimientos** (y no solamente de intercambio de saberes).
  - El **provocar cambios de actitud** a partir de “dinámicas innovadoras, motivadoras...” que permitan logros concretos “... posibles de alcanzar y que tocan el orgullo”.
  - La idea de **generar masa crítica** (“implicar el número más grande posible de familias”).

### La adaptación de los objetivos al contexto

Puede pensarse que la claridad en la formulación de estos objetivos fue un factor importante en la definición de la metodología y en la consideración de las particularidades de los contextos en los que las experiencias fueron llevadas a cabo. Así, cuando en **Chisec, un territorio aun marcado por una cultura extractiva de frontera agrícola**, se refieren a “Aprender a ser campesinos y querer ser campesinos”, puede entenderse que de lo que se trata es de propiciar procesos en los que se integren aspectos relativos a la valorización de saberes técnicos productivos (“para ser” campesinos), con aspectos que fortalezcan una subjetividad colectiva (“querer ser” campesinos).

En los municipios de **Concepción de María y de El Corpus (Choluteca)**, el **incremento de la vulnerabilidad de las familias campesinas**, vinculada a los efectos del cambio climático, al incremento de la presión sobre los recursos naturales (especialmente hídricos) y a la actividad minera, es uno de los problemas centrales de este territorio en crisis. En este sentido, puede entenderse que los objetivos propuestos para los concursos, además del fomento a la diversificación, integren acciones para la conservación de las cuencas hidrográficas y en el fortalecimiento de estructuras como las Juntas Administradoras de Agua.

En **Las Segovias**, la herramienta de concursos buscó reforzar la experiencia de la Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos -UNAG (contraparte nacional del proyecto ejecutado por AVSF), en cuanto a modalidades de asistencia técnica. Durante años, en esta zona del país, la UNAG ha desarrollado el **Programa de Campesino a Campesino (PCAC)**, con el propósito de valorizar los saberes y las experiencias locales. Los concursos fueron una alternativa para ampliar y diversificar los intercambios entre campesinos/as.

En **San Dionisio (Matagalpa)**, los concursos fueron planteados desde una perspectiva de **fortalecimiento de la implantación territorial de la Unión de Campesinos Organizados de San Dionisio (UCOSD)**, contraparte nacional del proyecto. La creciente crisis territorial (degradación de recursos naturales, baja productividad de sistemas de producción, migración, etc.) se expresó también en una crisis organizativa, con un progresivo distanciamiento entre dirigencia y bases campesinas. Los concursos surgían como una alternativa para favorecer la reflexión colectiva (diálogo entre comunidades y al seno de la organización) y para propiciar la definición de nuevos desafíos institucionales.

## 3.3. Formas de implementación de los concursos adaptadas al contexto y los objetivos buscados.

### La experiencia de AVSF en Intersalar (Bolivia)

A partir del año 2002, AVSF empieza a trabajar en la zona de Intersalar<sup>8</sup> en el altiplano boliviano. El boom internacional de la quinua (*Chenopodium quinua*), con el consecuente incremento de los precios a nivel local de este pseudocereal, propició un acelerado desplazamiento de la frontera agrícola para la expansión de este cultivo en detrimento de la producción ganadera. En términos sociales, este fenómeno produjo desequilibrios en los sistemas tradicionales de normas comunitarias, que regulaban los derechos sobre la tierra y el territorio, y en términos agroecológicos condujo a

---

8 La zona de Intersalar, se sitúa en medio de dos grandes lagos de sal (el salar de Uyuni y el salar de Colpasa) y está constituida por pampas semidesérticas situadas entre 3,650 y 4,000 metros de altitud, en medio de la cordillera de los Andes, donde la quinua (*Chenopodium quinua*) y las llamas han sido dos componentes fundamentales y complementarios de los sistemas de producción de las comunidades Aymara.



una acelerada erosión, mientras la disminución de la población de camélidos afectaba crecientemente la fertilidad de los suelos. En este contexto, AVSF busca acompañar una dinámica que permita, en primera instancia la reflexión entre familias, en comunidades y entre comunidades, y simultáneamente, poner en marcha acciones concretas orientadas a mejorar y a incentivar mejores prácticas productivas familiares, y a readecuar y fortalecer las normas comunitarias para el manejo de los recursos y del territorio. Inicialmente el proyecto formulado para Llica y Tahuá se basaba en 4 componentes temáticos: sostenibilidad del cultivo de la quinua, apoyo a la crianza de llamas, gestión del territorio y fortalecimiento institucional. Sin embargo, a partir de una misión de apoyo externa realizada por Pierre de Zutter, se hace una reorientación al proyecto, basada en cinco componentes metodológicos (y no temáticos): fondos de asistencia técnica autogestionados por las comunidades, intercambios de experiencias, concursos familiares de (re)adopción de prácticas sostenibles, concursos comunales de elaboración de normas comunales de gestión del territorio y fondos de apoyo a iniciativas comunales.

Frente al debilitamiento de las estructuras comunitarias organizativas, la intervención de AVSF buscó propiciar una dinámica de reflexión colectiva sobre los problemas existentes. A partir de allí, apoyados en el impulso motivador de los concursos, se busca el establecimiento de nuevos acuerdos comunes sobre derechos, obligaciones y sanciones relativos al uso del suelo y de los recursos disponibles en el territorio.

### La experiencia de AVSF en América Central

Misiones de apoyo y de evaluación cruzadas entre miembros de los equipos de AVSF en América Central y Bolivia, permitieron el debate en torno a los concursos y la adaptación de la experiencia Intersalar al contexto centroamericano. Inicialmente fue el proyecto Chisec quien empezó a desarrollar una propuesta de concursos. Paulatinamente otros proyectos (Las Segovias, Choluteca y Matagalpa) hicieron adaptaciones y pusieron en marcha las demás experiencias que son analizadas en el presente documento.

A continuación se realiza una breve reseña de cada una de estas experiencias, cuyas particularidades se presentan de forma sintética en la tabla siguiente:

**Tabla 3. Variaciones en la metodología de concursos**

Características principales	Chisec	Choluteca	Las Segovias	Matagalpa
<b>Relación con sistemas locales de asistencia técnica</b>	Red de <i>Aj Kalom Winq</i> y <i>Aj Kalom Ixq</i> <sup>(a)</sup>	Red de facilitadores y extensionistas	Red de asistencia técnica (PCaC)	Equipo técnico UCOSD / Miembros del Consejo Ampliado
<b>Modalidades</b>	-Familiares	-Familiares -Comunitarios -Mujeres	-Familiares -Comunitarios -Mujeres	-Familiares -Comunitarios -Mujeres (agroindustria y artesanía)
<b>Jurados</b>	<u>Inicialmente</u> Jóvenes del pueblo de Chisec beneficiarios de becas de estudios de parte de SANK.	-Lideres/ lideresas comunitarios/as -Miembros de organizaciones locales -Miembro de AVSF	Miembros de organizaciones comunitarias y de instituciones presentes en la zona	Jóvenes hijos de productores
	<u>Evolución:</u> <i>Aj kalom</i> o hijos/as de <i>aj kalom</i>			

<b>Tipo de participantes (en concursos familiares)</b>	<u>Inicialmente</u> -Hombres (parcela) y mujeres (patio) separados [por equipos constituidos de 6 familias] <sup>(b)</sup> <u>Evolución:</u> -2 divisiones <sup>(c)</sup> -Concursos familiares individuales (examen)	<u>Inicialmente</u> -Sólo familias socias de la Cooperativa [Grupos constituidos por 4 familias] <u>Evolución:</u> Socios de diversas organizaciones locales	Grupos de 4 personas	Grupos de 3 familias
<b>Premiación</b>	Ferias campesinas anuales (4,000 personas en 2011)	Ferias campesinas, ferias agroecológicas, eventos comunitarios	Ferias campesinas, eventos comunitarios	Feria y mercado campesino (1,000 personas en 2010, 400 personas en 2011)

Fuente: Elaboración propia a partir de fichas de sistematización de experiencias de los proyectos de AVSF

- (a) Aj kalom winq y aj kalom ixq, respectivamente "campesino" y "campesina" en idioma q'eqchi'
- (b) Se inscribieron familias. Se calificó separadamente hombres (visita y calificación de parcelas) y mujeres (visita y calificación de patios), pero con el mismo reglamento.
- (c) La primera división para equipos ganadores, la segunda para equipos nuevos y perdedores.

### En Chisec, fomentando la diversificación productiva enmarcada en un proyecto integral de territorio

**SANK** fue la primera contraparte en América Central que empezó a poner en marcha la herramienta de concursos, basada en la experiencia de Bolivia.

Entre los años 2002 y 2005, AVSF ejecuta un proyecto en la zona de Chisec, que permitió entender la problemática local y caracterizar el papel de los actores locales.

Un nuevo proyecto (con el componente de concursos) sería definido junto con SANK, una ONG q'eqchi'<sup>9</sup> integrada por jóvenes líderes locales quien sería la contraparte co-ejecutora de la acción.

Al inicio de este proyecto (2006), la reflexión con el equipo de SANK conduce al diseño del "dibujo verde", un paisaje dominado por medianas explotaciones familiares, diversificadas, donde se conservan reservas de bosque y fuentes de agua, y donde pueden observarse relaciones y vínculos entre familias y personas. En contraposición a este paisaje con predominancia de la agricultura campesina, se diseñó el "dibujo amarillo", en el que se observan pocas y más grandes explotaciones ganaderas, suelos deteriorados, escasos recursos naturales y pocas personas.

Estas imágenes, que constituyen visiones y proyectos antagónicos del territorio, se convirtieron en referencias permanentes de debate al seno del equipo de SANK y con las comunidades.

9 Los q'eqchi'es constituyen una de las 22 etnias existentes en Guatemala.

Además de la experiencia Boliviana, el "dibujo verde" (proyecto de territorio) **ha sido un referente clave en los debates sobre implementación y mejoramiento de los concursos** así como del conjunto de las acciones impulsadas. Respondía a una cierta radicalización de la reflexión de SANK y de los diferentes grupos comunitarios vinculados a estas acciones. Esta "radicalización", tiene que ver con una recuperación y redefinición de la identidad indígena *q'eqchi'*, a partir de la confrontación con diferentes problemas territoriales:

- ▶ El control de cadenas productivas como la del cardamomo,
- ▶ El control de cadenas cortas, cristalizado en la creación de un mercado exclusivamente para campesinos/as y para intercambios entre productores y consumidores,
- ▶ El desarrollo de una propuesta de turismo comunitario,
- ▶ La construcción de una propuesta organizativa, jurídica y hasta política de control del territorio: instauración de comunidades indígenas y su registro en las municipalidades de Chisec y Raxruhá,
- ▶ La reivindicación del papel de las mujeres rurales *q'eqchi'*es en Chisec, que por sus lógicas de diversificación para responder a las necesidades de consumo familiar, generación de ingresos y maximización de productividad (por la baja disponibilidad de tierras), pueden ser consideradas más campesinas que los hombres (más interesados por el monocultivo de producciones de renta).

La presencia previa de AVSF en el territorio y el progresivo acercamiento a SANK (contraparte local) fueron elementos claves en la definición de una reflexión compartida sobre los problemas en el territorio. En Chisec, en un contexto de frontera agrícola, con producciones agropecuarias poco diversificadas y con comunidades indígenas en proceso de desplazamiento y expulsión bajo la presión de la ganadería extensiva y los monocultivos, SANK ha buscado trabajar a dos niveles complementarios: el incremento del control de las comunidades sobre el territorio y el desarrollo de potencialidades productivas y económicas, en el entendido que la viabilidad económica del territorio es una garantía para que las familias fortalezcan sus vínculos con la tierra. En este sentido, **uno de los desafíos es fomentar una producción agropecuaria diversificada, revalorizando el oficio campesino y resignificando la identidad *q'eqchi'*** a través de diferentes herramientas metodológicas.

En zonas de frontera agrícola, los hombres suelen orientar el grueso de sus capacidades productivas a los cultivos de renta. Mientras las mujeres, en el ámbito familiar, desarrollan estrategias de diversificación e intensificación productiva que buscan asegurar una mejor dieta, responder a problemas básicos de salud (plantas medicinales) y generar ingresos adicionales a la economía familiar. Visibilizar y valorizar la visión campesina de las mujeres se convierte de esta forma en un asunto fundamental. Por esta razón, AVSF decidió acompañar un proceso de reflexión directamente en las comunidades con grupos de mujeres. Este acompañamiento y el trabajo alrededor de cuestiones productivas condujo al surgimiento de una red de mujeres que se conocería legalmente como Asociación Q'ana Tzuul Taq'a (AQT), quienes participarían activamente en la definición y puesta en marcha de los concursos.

Por otro lado, se impulsó una "escuela campesina" basada en intercambios entre productores para aprender y debatir directamente en las parcelas, mientras los promotores evolucionaron primero hacia la figura de "becados" (personas que tenían el privilegio de participar en los intercambios y la formación en el campo) y luego como "**aj kalom**", "campesinos", en idioma *q'eqchi'*, reforzando la necesidad de reivindicar la naturaleza campesina. Este núcleo de 18 *aj kalom* fueron la base para iniciar la reflexión sobre los concursos con interlocutores relativamente autónomos con respecto a SANK.

De esta manera, inicialmente se plantearon los concursos separando equipos de mujeres y equipos de hombres. En un ámbito de predominio del monocultivo (granos básicos), los patios de las mujeres mostraban niveles de diversificación significativos y confirmaban que "las mujeres son más campesinas que los hombres". El uso de un esquema de confrontaciones entre equipos y entre comunidades emulaba los torneos de fútbol e incitaba la competencia (la figura de los "árbitros", que recurrían a tarjetas amarillas y tarjetas rojas, así como las "transmisiones radiales", reforzaron esta imagen). Facilitaba también la comprensión de esta herramienta nueva para los potenciales concursantes.

Cuando los niveles de diversificación se incrementaron, cuando la dinámica tenía ya un impulso (por efecto del crecimiento del mercado campesino; por la imagen pública lograda en las ferias

anuales), la prioridad fue ampliar el número de familias involucradas y las superficies diversificadas, por lo que se pasó de una lógica de concurso por equipo (entre familias/comunidades), a una lógica más individual. Estos factores, como se verá más adelante, dispararon los resultados del concurso.

Esta experiencia, evidencia la importancia de **que el reglamento evolucione en función no solo de los concursos sino en función de los avances en la estrategia global** (y sus objetivos y función en el proceso de desarrollo en el territorio en su conjunto...)

Los *aj kalom* fueron también motores en la concepción, organización y realización de las “**ferias campesinas**” anuales, que constituían el escenario en el que se ha llevado a cabo la premiación de las personas ganadoras de los concursos. Buscaban ser una vitrina para mostrar masivamente los avances en cuanto al incremento de la producción diversificada en el territorio reforzando la satisfacción de los participantes por el reconocimiento público y masivo que representa la obtención de los premios. Estas ferias pueden ser vistas como una demostración de fuerza y de incremento de la autoestima campesina colectiva, pues llegan a reunir más de 2,000 personas en el parque y se convierten en un espacio ineludible para actores locales, como la alcaldía municipal y la gobernación departamental. La utilización de programas radiales ha sido otro puntal importante para reforzar la dinámica de los concursos, tanto en la divulgación del reglamento, como en la información a las comunidades sobre los avances de las competencias y en la publicidad de la premiación en el marco de las ferias campesinas. Durante los primeros años, se recurrió a una emisora comercial local, a partir del 2010 SANK puso en marcha una radio comunitaria desde la cual se dio cobertura al concurso y a la feria realizada en diciembre del 2011.

### En Choluteca, integrando varios actores locales y tipos de concursos para construir un proyecto común de territorio.

Como ya se mencionó, el proyecto iniciado en Choluteca tenía como contraparte una organización campesina local que enfrentaba una seria crisis organizativa: la Cooperativa Mixta Nueva Lucha Limitada (CMNLL). Frente a esta circunstancia, toma una mayor importancia el trabajo con otras organizaciones locales que habían sido identificadas como participantes importantes para la ejecución del proyecto.

Durante varios años, y a partir de visitas de terreno puntuales, AVSF mantuvo relaciones con una organización local, la Cooperativa Mixta Nueva Lucha. En el año 2007 AVSF y Nueva Lucha, junto con otros actores locales (Empresa de Servicios Múltiples de Productores de Yuca del Sur -ESMYSUR, Asociación de Juntas de Agua Municipal-AJAM, entre otros) formulan una propuesta de proyecto conjunta.

El inicio del proyecto (2008) coincide con una importante crisis de la Cooperativa Nueva Lucha y AVSF toma la determinación de involucrar de manera más amplia otros actores locales, en la ejecución del proyecto.

Los actores involucrados en el desarrollo de los concursos fueron: Cooperativa Mixta Nueva Lucha Limitada (CMNLL), Red de Mujeres (organización de mujeres dedicada a la defensa de sus derechos), Asociación de Juntas de Agua Municipal (AJAM), Asociación de Comités Ecológicos del Sur (ACESH), Empresa de Servicios Múltiples de Productores de Yuca del Sur (ESMYSUR) y Grupo Siglo XXI (Empresa dedicada a la transformación de la Caña de Azúcar).

Aunque el trabajo con múltiples actores locales constituía una oportunidad interesante para la reflexión sobre un proyecto compartido de territorio, también representó un esfuerzo de animación importante con riesgo de dispersión.

El proyecto había previsto la cooperación con otros actores locales, además de la CMNLL, en particular las Juntas Administradoras de Agua (JAA) y la AJAM en materia de gestión de recursos naturales; y con organizaciones locales de mujeres, en cuanto al fomento de la producción agropecuaria, emprendimientos productivos y el empoderamiento de las mujeres rurales.

Para tal efecto, se definen tres categorías de concursos: gestión de recursos naturales, que buscaba fortalecer el papel de las Juntas Administradoras de Agua (JAA) y su integración en la Asociación de Juntas de Agua Municipal (AJAM); para grupos de mujeres, en concertación con la Red de Mujeres

de El Corpus; y el concurso de producción familiar, relacionado inicialmente con la Cooperativa Nueva Lucha e involucrando posteriormente otros actores locales.

Por lo cual, los concursos están relacionados con diversas actividades del proyecto y con otros actores diferentes a la CMNLL, por ejemplo con la constitución de una **red de promotores/as** para la asistencia técnica (que involucra diferentes organizaciones locales), con el fomento de la **agroindustria rural** (con ESMYSUR) y en la definición de sistemas de prevención y gestión de riesgos (con las JAA y la AJAM).

En general, puede observarse que los concursos trataron de responder a tres grandes problemáticas, favoreciendo la participación de grupos y comunidades alrededor de los desafíos de la diversificación productiva, de la gestión de recursos naturales y del incremento de la autonomía de las mujeres. En este sentido, los concursos se convirtieron en una herramienta que permitió trabajar en dos direcciones: facilitar la concertación entre actores y abordar temáticas estratégicas para el territorio.

En Choluteca, la crisis de la Cooperativa Nueva Lucha hace necesario un trabajo más fuerte con otros actores locales.

Los concursos constituyen una herramienta que busca favorecer una reflexión entre actores con el fin de delinear un proyecto común de territorio referido a las tres modalidades propuestas: valorización y diversificación de la producción agrícola, gestión concertada de recursos naturales y promoción de la agricultura campesina. Sin embargo, como se ha dicho, su contribución más importante en Choluteca, más que los cambios en cuanto a prácticas concretas, fue la de promover el acercamiento y la concertación entre actores locales: espacios de coordinación entre organizaciones locales y campesinas, fortalecimiento de redes de mujeres rurales, gestión concertada de recursos naturales, etc. Con una mayor confianza colectiva, el desafío a mediano plazo es avanzar en la implementación de los cambios concretos.

### **En Nicaragua, los concursos buscaron reforzar las formas de asistencia técnica de la UNAG-PCaC y de la UCOSD y la implantación territorial de estas organizaciones**

Aunque la UNAG y la UCOSD son organizaciones campesinas de naturaleza diferente, tanto en Telpaneca y Mozonte, como en San Dionisio, los concursos han buscado reforzar mecanismos de asistencia técnica preexistentes en organizaciones con varios años de funcionamiento (a diferencia del caso de Chisec, donde el proyecto coejecutado entre AVSF y SANK se implementa en los primeros años de constitución de esta ONG local).

En el **caso de la UNAG Nueva Segovia (Nicaragua)**, los concursos constituyen una herramienta que busca dinamizar el **Programa de Campesino a Campesino** (PCaC) y su red de promotores comunitarios como instrumento de intercambio y formación.

A lo largo de varios años AVSF y la Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos (UNAG) de Nueva Segovia, mantuvieron contactos puntuales que condujeron a la formulación de una propuesta de proyecto conjunta en el año 2005. La UNAG es un gremio nacional que ha desarrollado un programa de extensión y fomento de la agricultura campesina: el Programa de Campesino a Campesino (PCaC). Nueva Segovia es uno de los departamentos donde el PCaC ha tenido una fuerte implantación y esta fue una de las razones que propició el acercamiento con AVSF.

En el 2006 se inicia el proyecto, coejecutado entre AVSF y la UNAG/PCaC de Nueva Segovia, y en el 2007 comienza el primer ciclo de concursos. Desde el proceso de formulación de este proyecto se había identificado la necesidad de trabajar de manera cercana a los Pueblos Indígenas de Telpaneca (PIT) y de Mozonte (PIM), en un territorio en el que la búsqueda de las raíces indígenas y las reivindicaciones identitarias se hacían cada vez más manifiestas.

Frente a las limitaciones mostradas por diferentes herramientas de estímulo a la diversificación productiva (subsidios, préstamos en especie, "alimentos por trabajo"), se buscó **crear nuevas formas para incentivar cambios en los sistemas de producción**. Las modalidades de concurso propuestas fueron: familiares (diversificación productiva), grupales o comunitarios (agroindustria, gestión de recursos naturales) y de mujeres (temática abierta).

El fortalecimiento del papel de los **pueblos indígenas (PI) de Telpaneca y Mozonte**, como autoridades locales, fue una preocupación central del proyecto. En este sentido los PI fueron una referencia en la selección de **promotores** para el proceso de formación y constitución de la **red de asistencia técnica local (RATL)** y en la suscripción de acuerdos entre promotores, comunidades y el proyecto. Con respecto a los concursos, las oficinas de los PI fueron los lugares de inscripción de los grupos participantes.

En un contexto de incremento de la vulnerabilidad frente al cambio climático, con incremento de los periodos de sequía y disminución de los caudales de las fuentes de agua, los concursos tuvieron una relación sinérgica con las acciones dirigidas a la puesta en marcha y mejoramiento de **sistemas de agua para consumo y para producción**. Del mismo modo, los concursos comunitarios fortalecieron **graneros comunitarios**, sistemas locales de acopio de grano y semillas, con un efecto importante en términos de seguridad alimentaria en el territorio y en la disminución de la migración estacionaria (que redundaba en mayores posibilidades para invertir la mano de obra campesina en la propia parcela familiar). A partir del 2010, en el marco de un nuevo proyecto, esta vez cubriendo nuevos territorios chorotegas, los concursos enfatizaron otro aspecto relacionado con la territorialidad indígena: la promoción del proceso de inscripción y registro de parcelas en los libros de los PI.

En el **caso de la UCOSD**, en **Matagalpa**, como se ha mencionado, los niveles de productividad de un territorio históricamente "grano-basiquero", empezaban a disminuir drásticamente por efecto del deterioro de los suelos, cambios en el régimen de lluvias y reducción de caudales de fuentes y corrientes de agua. En consecuencia, la situación de pobreza de las familias campesinas se ha agudizado en los últimos años y el nivel de conflictividad alrededor del acceso al agua se ha incrementado peligrosamente. Frente a esta situación, los servicios tradicionales de la UCOSD, como el crédito y el centro de acopio, empezaron a mostrar serias limitaciones y se operó un distanciamiento entre dirigentes y socios de base, y en general una desconfianza al seno de la organización. Es así que, una lógica individualista se impone progresivamente y desgasta internamente a las organizaciones campesinas como la Unión de Campesinos Organizados de San Dionisio (UCOSD).

La UCOSD, contraparte de AVSF, es reconocida como una organización campesina local que fue pionera en varias iniciativas relacionadas con el fortalecimiento de las agriculturas campesinas (microcrédito, bancos de granos, banco de tierras, etc.).

Como en el caso de Nueva Lucha y la UNAG, la relación entre AVSF y la UCOSD, se remonta a varios años antes del inicio del proyecto en 2008. El proyecto se desarrolla en un contexto de crisis tanto de la organización como de las dinámicas socioeconómicas y ambientales del territorio.

De esta forma, la relación entre agriculturas campesinas, gestión concertada de recursos naturales (en particular recursos hídricos) y participación concertada de los actores locales (incluido el Pueblo Indígena de Matagalpa), fueron algunos de los elementos centrales en los que el proyecto buscó enmarcarse, pero posiblemente sin lograr consensos amplios con la UCOSD y otros actores locales (gobierno local).

Frente a estas limitaciones productivas, las estrategias más interesantes de diversificación como en el caso de Chisec provenían de las mujeres, quienes en pequeñas superficies lograban cultivar especies vegetales para alimentación animal, plantas medicinales, criar algunos animales de patio y diversificar sus ingresos con pequeñas actividades de transformación y comercialización.

En este contexto, marcado por un momento de crisis institucional de la organización, el proyecto propone 4 modalidades o categorías de concursos: "desarrollo comunitario", orientado a promover la gestión concertada de recursos naturales; "mujeres rurales organizadas", para promover iniciativas económicas entre mujeres; "familias diversificadoras", para promover la diversificación de

las parcelas; y "agroindustrias y artesanías rurales", para promover y reforzar emprendimientos ya existentes.<sup>10</sup>

El reglamento de los concursos fue elaborado con el equipo técnico de la UCOSD y discutido y aprobado por el "**consejo ampliado**" de la UCOSD. Las familias y grupos interesados en participar debían ser avalados por los representantes de la UCOSD en las comunidades respectivas. Como en el caso de Chisec, las **ferias anuales** fueron el espacio para la premiación de las familias ganadoras, contribuyendo a la visibilización de los logros de las familias, a la recuperación de la confianza y el orgullo colectivo de la UCOSD (con el reconocimiento por parte de autoridades locales y de otros actores territoriales).

---

10 Estas cuatro modalidades evolucionarían realmente hacia dos tipos de concursos: familias diversificadoras y mujeres transformadoras

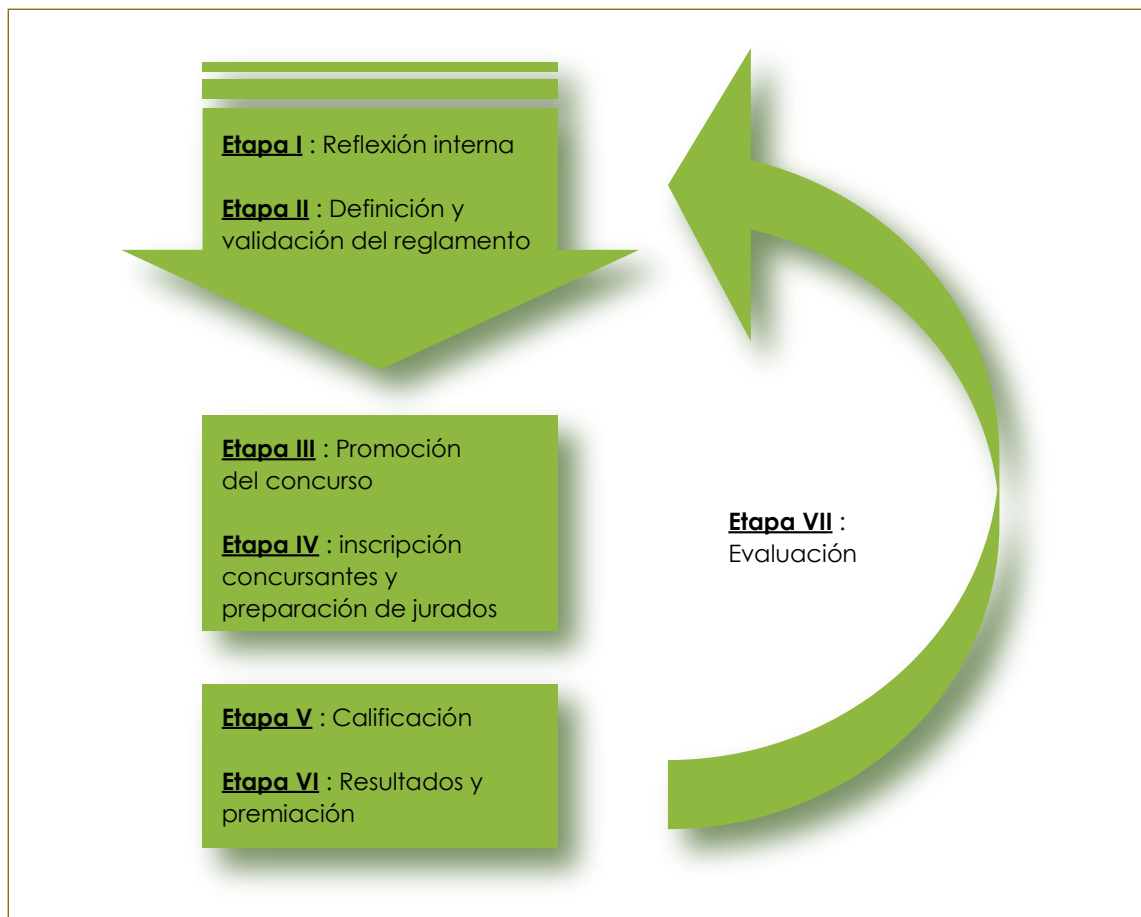
## 4. APRENDIENDO DE LA EXPERIENCIA: ELEMENTOS CLAVES DE LA HERRAMIENTA DE CONCURSOS

En esta sección, y a partir de la presentación de la experiencia de AVSF en el altiplano boliviano, se analizan los principales elementos comunes a la metodología de concursos en América Central. Igualmente, se presentan y se describen las diferentes etapas que permiten el encadenamiento y la puesta en marcha de la herramienta, así como principios metodológicos claves.

### 4.1 Los concursos, una herramienta en ciclos y evolutiva

Como puede verse en la figura 1, en la experiencia de AVSF las diferentes etapas en el desarrollo de los concursos pueden entenderse como un ciclo que comienza con la reflexión interna, tanto con el equipo técnico como con los directivos y responsables políticos (consejo de dirección, junta directiva) de la contraparte, evoluciona hacia la definición de un primer esbozo de reglamento y su validación con organizaciones locales, continúa con la promoción del concurso y con la inscripción de concursantes y la preparación de los jurados. Posteriormente, se lleva a cabo la calificación de los concursantes, con visitas de campo y calificación. La premiación constituye el cierre oficial de todo un ciclo de concursos. Al final de cada ciclo, la evaluación con la contraparte, organizaciones locales y concursantes, define los principales cambios para el ciclo siguiente.

Figura 1. Un ciclo de concursos y sus etapas



Fuente: Elaboración propia



El éxito de una herramienta metodológica es resultado de un equilibrio entre eficacia operativa (claridad en cuanto a forma y procedimientos) y pertinencia estratégica (la finalidad, la visión política en la que se inscribe el instrumento). En este sentido, las etapas de los concursos son en realidad un proceso en el que se busca encadenar y hacer avanzar una reflexión colectiva.

## 4.2 Características de las principales etapas en el desarrollo de los concursos

Como se ha dicho, en los diferentes proyectos de AVSF en América Central, la metodología de los concursos ha seguido el mismo esquema general. Como se observa en la tabla 2, pueden diferenciarse siete grandes etapas en la puesta en marcha de esta herramienta, cada una con diferentes actividades que favorecen el alcance de algunos productos.

**Tabla 4. Etapas y elementos claves de la metodología de concursos**

Etapas y productos	Actividades principales
<b>Etapa I:</b> Reflexión al interno con la contraparte.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análisis de problemáticas territoriales y formulación de objetivos de desarrollo.</li> <li>➤ Identificación de la experiencia institucional de la contraparte (en particular con sistemas de asistencia técnica y extensionismo).</li> <li>➤ Visitas a proyectos con experiencia en la metodología de concursos.</li> </ul>
<b>Etapa II:</b> Definición y validación de reglamento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Intercambio con líderes/as comunitarios y otros actores locales sobre los primeros elementos del reglamento.</li> <li>➤ Elaboración de un reglamento detallando procesos de convocatoria, inscripción, preparación, calificación de los concursantes, selección de jurados, premios, ceremonia de premiación, etc.</li> </ul>
<b>Etapa III:</b> Promoción del concurso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Divulgación del reglamento a través de medios locales (afiches en escuelas, casas comunales, informaciones radiales) o mediante escuelas de campo u otros mecanismos.</li> <li>➤ Reuniones de presentación del reglamento ante autoridades y organizaciones locales así como ante los concursantes potenciales.</li> </ul>
<b>Etapa IV:</b> Inscripción de concursantes y preparación de árbitros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inscripción y pago de costos de inscripción (si es el caso).</li> <li>➤ Definición del perfil de los jurados, convocatoria formación y contratación.</li> </ul>
<b>Etapa V:</b> Desarrollo de jornadas de calificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Visitas de campo o presentación de propuestas (según la modalidad de concurso).</li> <li>➤ Registro de calificaciones por parte de los jurados.</li> <li>➤ Recolección y consolidación de la información.</li> </ul>
<b>Etapa VI:</b> Divulgación de resultados y premiación	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Divulgación de resultados.</li> <li>➤ Premiación en ferias campesinas con participación amplia de representantes campesinos, organizaciones y autoridades locales.</li> </ul>
<b>Etapa VII:</b> Evaluación y ajustes al reglamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análisis de los alcances, logros y limitaciones del concurso realizado.</li> <li>➤ Redefinición del reglamento, de los procedimientos de convocatoria, funcionamiento de jurados y premiación.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de fichas de sistematización de experiencias de los proyectos de AVSF

### Problemáticas territoriales y papel de los actores locales

En el ámbito de la experiencia de AVSF en América Central, la herramienta de concursos se define fundamentalmente a partir de la conjugación de tres tipos de factores: de la identificación de problemáticas de desarrollo local o territorial, del análisis que los actores hacen de estas problemáticas (y de las medidas que deben tomarse) y, desde allí, de la formulación de objetivos estratégicos para el desarrollo del territorio ("el proyecto de territorio"). En la primera etapa de la definición de los concursos, AVSF ha buscado desarrollar esta reflexión junto con las contrapartes. La identificación de la problemática de desarrollo, es producto de varias herramientas de diagnóstico que han sido utilizadas por AVSF y sus contrapartes en los últimos años, entre las que se pueden señalar:

- ▶ Estudio de sistemas agrarios,
- ▶ Caracterización de las relaciones de poder en el territorio (recursos, acción colectiva, sistemas de normas, conflictos),
- ▶ Análisis de la situación de las mujeres rurales ( acceso y control de recursos),
- ▶ Caracterización de cadenas productivas,
- ▶ Estudios sobre migración y demografía.

En esta etapa, también es necesario el análisis de las diferentes formas de asistencia técnica que han sido impulsadas por la contraparte o que, en general, han sido desarrolladas en los territorios. Como se verá más adelante, los concursos incrementan su eficiencia y eficacia si refuerzan, complementan y se apoyan en sistemas de acompañamiento y asistencia técnica pre-existentes. En algunos casos, como en Las Segovias (Nicaragua), con el Programa de Campesino a Campesino (PCaC), se trata de sistemas institucionalizados, que se articulan desde el nivel local con estructuras nacionales. En otros casos se trata de mecanismos que responden más a las necesidades de comunicación interna, como en el caso de la UCOSD, donde un Consejo Ampliado fue concebido para facilitar las relaciones entre el Consejo Directivo y las bases en las comunidades. En el caso de Chisec, hay una apropiación del modelo más o menos clásico de promotores (técnicos locales), propuesto por AVSF, que evolucionaron primero hacia "becados" (personas en proceso de aprendizaje, para lo cual se financia su participación en intercambios y visitas de campo) y luego se convirtieron "Aj Kalom" (campesinos en idioma q'eqchi').

La visita a proyectos con experiencias en la implementación de los concursos, ha sido otra actividad clave en la etapa de reflexión interna de las contrapartes. Estas visitas tienen el riesgo de estandarizar un modelo de herramienta que podría copiarse mecánicamente de un terreno a otro pero, cuando la reflexión de las contrapartes ha sido rigurosa, permiten analizar las experiencias ajenas, extraer lecciones y hacer los ajustes y adaptaciones necesarias a cada realidad.

### El reglamento de concursos debe conjugar la problemática territorial y las propuestas para incidir en ella

El reglamento (etapa II) es en realidad la síntesis de la problemática territorial, formulada en clave de concurso. Debe ser capaz de integrar a la vez, el "qué" (los elementos claves de la problemática) y el "cómo" (los cambios que pueden incidir positivamente en dichas problemáticas). Un elemento central del reglamento son las modalidades propuestas que, nuevamente, definen los principales problemas identificados.

En la experiencia boliviana de AVSF, se han desarrollado concursos dirigidos a favorecer cambios en los sistemas de producción a escala familiar, cambios en prácticas de manejo de los recursos naturales que conciernen un conjunto de familias y cambios en las normas comunitarias que definen derechos, obligaciones y sanciones, en cuanto al acceso y uso de dichos recursos. En los dos primeros casos se trata de estimular cambios en las realizaciones concretas, mientras que en el último caso se trata de fomentar cambios en los sistemas de reglas y regulaciones comunitarias (para lo cual es necesaria la participación de autoridades y figuras tradicionales).

El reglamento debe presentar de manera clara y sencilla la forma como se calificará a los y las participantes, el tipo de jurado que se encargará de esta tarea y los premios que recibirán los/as ganadores/as.

La calificación está basada en un sistema de indicadores que debe permitir medir los alcances logrados por cada concursante y hacer las comparaciones necesarias. Por ejemplo, en el caso de la modalidad de concursos familiares (diversificación productiva), se trata de medir y comparar niveles de avances en cuanto a diversidad y cantidad de especies por unidad de superficie, relación entre especies para autoconsumo y venta, prácticas de conservación de suelos, condiciones de alojamiento de animales, etc. En los concursos de mujeres rurales (agroindustria), se pueden tomar en cuenta aspectos de gestión (manejo de contabilidad), soberanía alimentaria (utilización de materias primas locales, complementariedad entre agroindustria y actividades productivas) y nivel de autonomía logrado por las mujeres (decisiones sobre inversión de las ganancias). En los concursos comunitarios para gestión de recursos naturales, se toma en cuenta el nivel de consenso logrado entre los miembros de la comunidad, la claridad en la identificación de los principales problemas y coherencia en las propuestas de inversiones comunitarias, entre otros aspectos.

Sobre la definición de los premios de los concursos, ha habido mucho debate en la Región Andina y en América Central. Algunos consideran que los premios deben ser otorgados en efectivo y que deben ser de libre disponibilidad y utilización por parte de los concursantes ganadores. Otros consideran que el reconocimiento público (en el marco de una gran feria campesina, por ejemplo) y, adicionalmente, un estímulo material (como herramientas o insumos agrícolas), pueden ser suficientes, son bien aceptados por los productores y facilitan la viabilidad de la herramienta una vez hayan desaparecido recursos externos. Hay consenso en que no debe haber demasiados ganadores (los buenos no se sienten estimulados para participar en el futuro), ni demasiados perdedores (se desincentiva a quienes hicieron algunos esfuerzos y han logrado algunos resultados).

En América Central, los premios para los concursos familiares de diversificación productiva, han sido entregados en efectivo. En el caso de los concursos comunitarios (tanto para agroindustria, como para gestión de recursos naturales), los premios en efectivo han sido entregados a la comunidad y, en general, la contraparte responsable del concurso ha hecho un seguimiento al tipo de inversiones financiadas (sin orientar los gastos). Del mismo modo, en los concursos de mujeres (individuales o grupales), el grupo y/o la mujer, según el caso, han recibido el premio en efectivo.

### **Romper una tradición de clientelismo: promoción del concurso e inscripciones**

La promoción de los concursos (etapa III) es una fase estratégica para que los concursos cuenten con una participación amplia. En la medida en que los concursos son un instrumento para favorecer el diálogo y la reflexión colectiva, esta participación es un requisito fundamental. Sin embargo, una tradición de prácticas de desarrollo, basada en relaciones de exclusividad entre organizaciones locales que cuentan con "sus" propios beneficiarios, suele ser una barrera importante a una participación amplia. Para organizaciones que enfrentan dificultades organizativas (caso de la UCOSD en Matagalpa o de la CMNLL en Choluteca), los concursos son una herramienta que puede permitir retomar la confianza con las bases. Pero si el vínculo se establece de manera mecánica y sobre bases clientelistas, sus efectos son poco estratégicos y de corto alcance.

Con frecuencia esta tradición clientelista se convierte en un obstáculo importante. Muchos productores/as, que no están relacionados directamente con la contraparte de AVSF, suelen auto marginarse al considerarse que no tienen derecho de participar. En este sentido, la promoción debe ser amplia, pública y abierta, despejando cualquier duda sobre quienes pueden participar. Se adapta a cada contexto, en función de disponibilidad de medios de comunicación (radios locales), espacios públicos frecuentados por los/as campesinos/as (mercados, escuelas, oficinas de gobierno local, etc.) y de los actores locales involucrados en la iniciativa.

Paralelo a la convocatoria y a la inscripción de participantes, se desarrolla el proceso de selección y formación de árbitros. Nuevamente, este proceso responde a las especificidades del contexto y de los actores involucrados. Los árbitros pueden ser dirigentes y miembros de organizaciones locales, representantes de gobiernos locales o personas contratadas específicamente para esta tarea (en cuyo caso debe tomarse en cuenta en el presupuesto, los costos para cubrir sus jornales de trabajo). La formación de los árbitros, es un aspecto fundamental de la herramienta de concursos. La formación se basa en el reglamento de los concursos y puede completarse con simulaciones directamente en el terreno, con el fin de identificar las causas de las dificultades en

la asignación de puntajes (divergencias de apreciación entre árbitros), tiempos para recorridos y calificación de parcelas, tabulación y síntesis de puntaje, etc.

### La premiación como un momento de reconocimiento público, festejo y visibilización de la agricultura campesina

La premiación constituye la etapa final de un ciclo de concursos y debe responder a varios objetivos. En primer lugar, lógicamente, premiar y reconocer públicamente los esfuerzos de los/as mejores concursantes en las diferentes categorías. En segundo término, propiciar un debate público sobre las principales problemáticas territoriales (reflejadas en los reglamentos de las diferentes categorías de concursos). Por último se trata de visibilizar ante terceros (autoridades locales, organismos de cooperación), la importancia de la agricultura campesina y de las acciones tomadas por las comunidades.

### 4.3 Principios metodológicos (¿y estratégicos?) claves aprendidos desde la experiencia centroamericana

La configuración específica dada a la herramienta de concursos en cada uno de los terrenos estudiados, es resultado de varios factores. En primer término, de la visión definida con las contrapartes ejecutoras de los proyectos, con respecto a la importancia de las agriculturas campesinas como factores estructuradores de los territorios rurales (un proyecto o una visión de territorio); en segundo lugar, de la complementariedad entre los concursos y otras herramientas metodológicas; finalmente, las iniciativas puestas en marcha, consideraron o desestimaron ciertos principios metodológicos que pudieron influir en los resultados alcanzados. En esta parte se retoman algunos elementos metodológicos y/o estratégicos que resultaron claves en la implementación de concursos, desde la experiencia centroamericana.

### Diversas modalidades de concursos: ¿un menú más adaptado a la diversidad de necesidades o el riesgo de dispersión?

Tabla 5. Características de diversas modalidades de concursos en los diferentes proyectos analizados

Modalidades	Chisec	Choluteca	Las Segovias	Matagalpa
<b>Diversificación productiva</b>	-Concursos entre familias y entre comunidades -Promovido por SANK apoyado en becados (Aj Kalom Winq y Aj Kalom Ixq) y organizaciones locales	-Entre familias -Promovido por CMNLL, ESMYSUR, ACESH, AJAM y otras organizaciones locales	-Entre familias (planes de finca) y comunidades -Promovido por UNAG y apoyado por los/as promotores/as del PCaC	-Entre familias (planes de finca) y comunidades -Apoyado por los/as promotores/as y técnicos/as de UCOSD
<b>Mujeres rurales</b>		Promovido por la Red de Mujeres de El Corpus y otras organizaciones locales -Agroindustria y emprendimientos económicos	-Promovidos por la UNAG -Temática abierta (actividades productivas agrícolas y no agrícolas)	-Promovidos por la UCOSD -Transformación (agroindustria rural)
<b>Gestión recursos naturales</b>		-Concursos entre JAA -Animado por la AJAM	-Entre comunidades -Impulsado por la UNAG	-Entre comunidades -Impulsado por la UCOSD

Agroindustria			-Grupales o comunitarios -Énfasis en bancos de granos y semillas	-Específicamente con mujeres rurales (se unificó con el concurso de mujeres rurales) -Agroindustria familiar y alimentos preparados
---------------	--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia a partir de fichas de sistematización de experiencias proyectos AVSF

Como se observa en la tabla 5, de una experiencia a otra las modalidades de concursos han variado. Puede pensarse que, como en el caso de Chisec, la existencia de una única modalidad, ha permitido que el equipo de la contraparte SANK concentre sus esfuerzos en una mejor preparación, seguimiento, evaluación y readaptación de la herramienta. Además, la focalización de la atención en los concursos sobre diversificación, ha permitido analizar la complementariedad de esta actividad con otros componentes de trabajo: la actividad de los becados<sup>11</sup>, el funcionamiento del mercado campesino y la organización de la feria anual.

Sin embargo, desde otro punto de vista, en los demás territorios, los concursos en sus varias modalidades, además de propiciar cambios concretos en las comunidades, han servido de plataforma de encuentro y concertación entre actores locales movilizados por problemáticas fundamentales para el territorio.

### El Punto de partida: Una visión estratégica sobre la relación entre territorios rurales y agriculturas campesinas (un proyecto de territorio)

La precisión en la definición de un proyecto de territorio constituye un marco de referencia para la implementación de la metodología de concursos. En el ámbito de las experiencias que están siendo analizadas, este proyecto de territorio es el resultado de unos análisis compartidos, entre la contraparte nacional (organizaciones locales) y la ONG de acompañamiento (AVSF), corresponsables de la ejecución de los proyectos. Las diferentes experiencias desarrolladas en la región, evidencian que una mayor claridad en la definición de esa visión del territorio, y un mayor consenso entre organizaciones campesinas, grupos de productores y otros actores locales, al respecto, facilitarían la identificación de criterios (indicadores) para medir los avances individuales (de las familias) o colectivos (de comunidades, de grupos de productores), en la búsqueda de dicha visión. En otros términos, **una mayor claridad en la caracterización de la problemática territorial y en la definición concertada de una visión o proyecto de territorio, facilita el diseño de una metodología de concursos pertinente.**

**En el caso de Chisec** (Guatemala), durante los debates internos sobre la implementación de los concursos, el proyecto de territorio (materializado por el "dibujo verde") ha sido un referente importante para ver si los concursos permiten avanzar hacia los objetivos planteados para el desarrollo de la zona y para **no perder de vista elementos claves**, como por ejemplo:

- ▶ "lo importante no es participar en actividades, es lo que se hace en las parcelas y que se puede enseñar"
- ▶ "lo importante es lograr una participación la más amplia posible de las comunidades en los concursos, y por ende eliminar las barreras que pueden limitar esta participación.

11 Como se mencionó previamente, los becados y las becadas (luego llamados aj kalom y aj kalom ix, campesinos y campesinas, respectivamente), responden al interés de SANK por hacer evolucionar la figura clásica de los/as promotores/as, jugando menos un papel de multiplicadores que de alumnos que aprenden ellos mismos gracias a su participación en intercambios y visitas de campo. Más que aportar, reciben, por eso se les consideraba inicialmente becados.

En los casos de **Choluteca** (Honduras) y **Matagalpa** (Nicaragua), los respectivos proyectos co-ejecutados con las organizaciones locales Cooperativa Mixta Nueva Lucha Limitada (CMNLL) y la Unión de Campesinos Organizados de la cuenca de San Dionisio (UCOSD), respectivamente, se desarrollaron en un contexto de crisis organizativa de estas organizaciones campesinas, el cual ha sido un factor limitante en la definición de una visión colectiva del territorio y por ende de la obtención de una articulación más estrecha entre las diferentes modalidades de concursos y los objetivos estratégicos de desarrollo del territorio.

En **Las Segovias** (Nicaragua) contradictoriamente, la diversidad de recursos y proyectos de la Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos (UNAG), ha sido un factor de dispersión en la definición de una visión de territorio.

La estructura de la UNAG Nueva Segovia tiene un tamaño importante en términos de recursos humanos, materiales y financieros. En este sentido, y a pesar de la voluntad individual de muchos dirigentes, la visión estratégica global de la organización tiende a dispersarse en un mosaico de proyectos (entre otros el que fue ejecutado junto con AVSF).

El análisis de las diferentes experiencias muestra que **la pertinencia de los concursos responde al nivel de coherencia logrado en el diseño de la herramienta**. Coherencia con respecto a las características del contexto, es decir con respecto a la claridad en la identificación de problemas y necesidades de las familias, intereses de los grupos meta, dinámicas organizativas, características culturales, etc.

### **La articulación de los concursos con otros recursos metodológicos en el marco de una estrategia global coherente.**

En la mayoría de casos estudiados, la herramienta de concursos se ha integrado con otros instrumentos metodológicos en la ejecución de los proyectos respectivos. La calidad de esta complementariedad ha sido sin duda un factor importante para limitar o incrementar los potenciales impactos de la herramienta de concursos.

Bajo diferentes denominaciones y con modalidades más o menos diferentes, junto con la herramienta de concursos se desarrollaron procesos de formación campesina, fortalecimiento de redes locales de asistencia técnica, ferias campesinas, mercados campesinos, programas de tierras, sistemas de microcrédito, sistemas de transformación / comercialización y acompañamiento directo a grupos de mujeres. A continuación se analizan algunos de los aspectos más relevantes de esa complementariedad entre herramientas metodológicas.

En el caso de **Chisec**, se ha buscado **potenciar los efectos de los concursos articulándolos con otras iniciativas como las escuelas campesinas, las ferias y los mercados campesinos en el marco de una estrategia de fortalecimiento del control del territorio por parte de comunidades q'eqchi'es**.

En Chisec, los concursos fueron un componente de una estrategia global puesta en marcha por SANK y AVSF con el fin de incidir en la problemática territorial: defender la tierra y el territorio, y asegurar la viabilidad económica del mismo. Respondían a unos objetivos específicos: propiciar los intercambios de campesino/a a campesino/a alrededor de los desafíos de la diversificación y del incremento de la productividad y visibilizar el potencial de la producción campesina. Y se enmarcaban en una estrategia más amplia en la que con otras metodologías se buscaba incrementar el control social del territorio por parte de las comunidades q'eqchi'es, promover la autonomía de las mujeres rurales, reforzar el poder de las autoridades tradicionales y asegurar el control de cadenas productivas y centros de mercado por parte de las comunidades indígenas, entre otras acciones.

La reflexión de SANK y el acompañamiento de AVSF permitieron la puesta en marcha de una estrategia coherente, en la que diferentes componentes actuaron de manera sinérgica.

Los elementos centrales de esta articulación son los siguientes

- ▶ **La articulación con la escuela de Campo y los Aj kalom como espacio de debate para el impulso de los concursos.** Fue en el espacio de las escuelas de campo, con los becados (luego auto llamados Aj Kalom – campesinos, en total son como 25 hombres y 25 mujeres) que se inició el debate sobre la diversificación productiva y luego sobre el impulso de los concursos. Los Aj kalom han sido y siguen siendo importantes, aunque no son formalmente organizados, en el debate sobre concurso. Gracias a ellos está el concurso ya que permitió tener un espacio propio para ampliar el debate sobre el reglamento y los concursos a lo interno. Ha sido clave, tener un grupo Aj kalom que mueve el tema agricultura campesina en el territorio como punto de agenda central. Permite no hacerlo como Sank, evitando que se vuelva debate de ONG y sino que sea desde la población local.
- ▶ **Los mercados campesinos fueron “producto” de los concursos, originándose desde la experiencia de las ferias de premiación y una vez impulsados permitieron apoyar también el desarrollo de los mismos** (como espacio de información, comunicación, etc.).

La feria de entrega de premios desembocó en la feria campesina y finalmente en el mercado campesino. Inicialmente, se decidió aprovechar la entrega de los premios para realizar una feria campesina donde desde las comunidades podían vender sus productos. Estas ferias, fueron muy exitosas, como lo revelan los reportes realizados en su momento: “Se encontraron 46 clases de comidas y bebidas, 21 clases de semillas. Se hicieron presentes 150 vendedoras/es de 27 comunidades diferentes. Se estima que unas 4000 personas asistieron al salón municipal. El gran éxito pudo medirse por el hecho de que todos los productos se vendieron.

Viendo el éxito de estas ferias, surgió la iniciativa de implementar un mercado campesino semanal. La identidad campesina se ha convertido en una fuerza permitiendo a las campesinas y campesinos que participaban en los intercambios ir a negociar con los alcaldes en 2008 la creación de mercados campesinos un día a la semana en Chisec y Raxruhá. En estos mercados, los campesinos sólo pueden vender productos de sus propias parcelas. Ocupando el parque central del municipio, frente a la alcaldía, estos mercados campesinos son un éxito comercial y constituyen una recuperación simbólica del territorio por los antiguos excluidos.

- ▶ Los concursos no tienen una relación directa con el programa de crédito, ni con la comercialización de cardamomo, actividades manejadas por un conjunto de organizaciones federadas en FAMA Q'EQCHI'. Sin embargo, estas actividades puestas en marcha durante el primer proyecto de AVSF, fueron **sensibilizando una cierta base social y agregando confianza colectiva** (campesinos interviniendo y controlando un sistema financiero local y una cadena de valor) **que sería potenciada posteriormente por los concursos.**
- ▶ Con respecto al trabajo de SANK **en el acompañamiento a comunidades q'eqchi'es**, con la finalidad de encontrar mecanismos de organización social y de derecho que puedan contribuir a la defensa de la tierra y del territorio<sup>12</sup>, **la relación con los concursos es más estratégica que operativa.** Los participantes de los concursos y los aj kalom confluyen con los *yuwa' ch'ooch* (autoridades indígenas de las comunidades para el tema tierra), en espacios de debate e intercambio social y económico comunitarios (caso de la feria campesina y del mercado campesino) y en instancias de participación ciudadana formales, como el Consejo Municipal de Desarrollo (COMUDE).

12 Frente a la presión de los monocultivos (especialmente de palma africana), el conjunto de comunidades de *Tzuul Taq'a* (30 comunidades que conciernen cerca de 2,300 familias q'eqchi'es, una 15,000 personas) buscaron diferentes alternativas para la defensa de sus tierras, desde la titulación individual, hasta la titulación colectiva bajo la forma de figuras tradicionales como asociaciones o cooperativas. Finalmente, se encontró que la “comunidad indígena”, reconocida como una forma de tenencia de la tierra por la Constitución de la República, era la opción que más interesaba a las comunidades. Con un sistema de normas que definen derechos, obligaciones y sanciones, la comunidad indígena puede permitir un equilibrio entre los intereses individuales de las familias q'eqchi (acceso a la tierra, mecanismos de herencia) y necesidades colectivas (gestión social de recursos naturales, organización para la producción, relaciones de intercambio).

En el caso de Matagalpa, a lo largo del proyecto, y en coherencia con los ejes de intervención propuestos, los concursos jugaron un papel complementario con otros tipos de metodologías y acciones. Por ejemplo, en los inicios, con el trabajo de **mapeo comunitario** y posteriormente en los procesos de elaboración de "**planes de finca**". Con el trabajo de adecuación de las herramientas financieras de la UCOSD e inspirado en los alcances de la categoría de concursos de "familias diversificadoras", se puso en marcha una **nueva línea de crédito**. Del mismo modo, el proyecto apoyó la puesta en marcha de inversiones para **microriego** que permitieron mejorar las condiciones para la diversificación productiva.

En Matagalpa, los concursos formaron parte de una estrategia global que buscaba fortalecer la UCOSD a dos niveles: en su dinámica y capacidades organizativas internas, y en su implantación y proyección territorial. Los esfuerzos permitieron crear condiciones para cambiar la dinámica organizativa de la UCOSD y demostraron algunos cambios cualitativamente importantes, en cuanto a la diversificación de la producción.

Sin embargo, la situación organizativa de la UCOSD, agravada por la creciente precariedad de las familias como consecuencia de la acelerada degradación de los recursos, así como del aumento del individualismo y en general por la desestructuración del tejido social, limitaron los efectos de los concursos y de otras metodologías implementadas.

### Propiciar debates y reflexiones claves para el desarrollo del territorio a varios niveles.

En el marco de proyectos de desarrollo rural, además de propiciar cambios alrededor de problemáticas concretas (sistemas de producción, mecanismos de gobernanza ambiental, iniciativas económicas de las mujeres, etc.), los concursos pueden y deben contribuir al incremento de capacidades organizativas y colectivas fomentando reflexiones sobre temáticas claves para el desarrollo del territorio:

- La propia definición de reglamentos, así como la capacitación de los jurados y árbitros, para que trabajaran sobre criterios comunes y coherentes de calificación, constituyó en cada caso un proceso de reflexión colectiva estratégico sobre el tipo de agricultura campesina que se quiere fomentar

En Chisec, la definición de los reglamentos de los concursos, permitió debatir más a profundidad y concretar el sentido de los dibujos verdes y amarillos: "El dibujo verde es el paraíso: vivís con tu familia, no tienes hambre, tiene todo lo que necesita para sostener la familia, una diversidad de cultivos, vivir feliz, tener comida, tener dinero, vivir en armonía con la familia, el dibujo amarillo es el infierno, potrero". Permitted pasar del debate teórico a ponerlo más concreto.

- En todos los casos estudiados, los procesos de calificación de los/as participantes (por ejemplo, en el caso de concursos familiares para producción), son en realidad dinámicas de intercambio en el terreno, donde productores y jurados (árbitros) visitan, debaten y califican los avances logrados por las familias y las comunidades a nivel de la implementación de prácticas técnicas muy concretas.

Permite **ampliar los debates y reflexiones más allá de los actores directos involucrados en los proyectos**. En Guatemala, inicialmente los árbitros fueron jóvenes que participaban en programas de becas de estudio de SANK, posteriormente serían los promotores o *aj kalom*. En Choluteca, los jurados han sido personas pertenecientes a las diversas organizaciones locales involucradas en el proyecto. En Las Segovias, han sido miembros de organizaciones comunitarias y de instituciones trabajando en el territorio, además del equipo técnico de la UNAG. En Matagalpa, han sido jóvenes hijos/as de productores de la región.

En algunos casos, los concursos lograron efectos más importantes en cuanto a esa reflexión colectiva. En Chisec, las transmisiones radiales en idioma *q'eqchi'* (de la misma forma como se comentan los avances en el campeonato local de fútbol), crearon un importante efecto de opinión pública alrededor de los concursos.



En este sentido, **los concursos no pueden ser recetas a replicar** en territorios, deben de ser discutidos, debatidos para poder ser adaptados en función de cada contexto, de los objetivos a lograr, de su articulación con otras acciones y herramientas, etc.

### **Impulsar formatos de concursos que responden a aspectos culturales y de identidad territorial**

Hay aspectos de forma que contribuyen sin duda a la coherencia global de la propuesta metodológica. El conocimiento de las formas locales de organización y liderazgo debe ser tomado en cuenta y facilitar la definición de las diferentes modalidades de concursos, los mecanismos de calificación, premiación, así como la forma en que se lleva a cabo la premiación.

En Chisec, la dinámica identitaria y cultural está marcada por dos fenómenos. De un lado, en un contexto de frontera agrícola, con una población q'eqchi' proveniente de otras regiones, y además marcada por el fenómeno de la represión contra la población civil durante la década de los 80, el despojo de tierras y la expansión de las grandes fincas, la identidad indígena experimenta un franco deterioro, al punto que se hablaba de "ladinización"<sup>13</sup>. De otro lado, aun en este contexto de crisis de la agricultura campesina y de la sociedad q'eqchi', algunos sectores (entre los cuales SANK) se resisten, buscan resignificar sus raíces y reflexionar sobre un proyecto de territorio. La metodología de concursos en Chisec, debatida con los jóvenes del equipo de SANK y con los directivos de la organización, toma en cuenta esta doble realidad. Los concursos deben desarrollarse siguiendo el esquema de los torneos de fútbol (una actividad que moviliza a jóvenes y comunidades), pero en su desarrollo son impulsados por los aj kalom y forman parte de una estrategia más amplia de recuperación del control del territorio y de la economía local.

---

13 La "ladinización" hace referencia al proceso de transculturización de sociedades indígenas, que adoptan rasgos característicos de sociedades mestizas o ladinas.

## 5. LOS ALCANCES Y LA VIABILIDAD DE LOS CONCURSOS: RESULTADOS Y SOSTENIBILIDAD

El análisis de los alcances de los concursos puede hacerse tomando los objetivos definidos en cada proyecto y en función de cada modalidad implementada. Considerando que los concursos familiares de diversificación, fueron implementados por todos los proyectos estudiados, se analizará en primera instancia las características de los resultados e impactos alcanzados por esta modalidad.

### 5.1 Impactos importantes de los concursos de diversificación productiva, pero limitadas condiciones de sostenibilidad en la mayoría de los casos analizados

En la tabla 6 pueden observarse los alcances de los concursos familiares.

Tabla 6. Resultados de los concursos de diversificación productiva

	Chisec	Choluteca	Las Segovias	Matagalpa
	Total: 553 familias 251 comunidades	Total: 108 familias 13 comunidades	Total: 512 familias 29 comunidades	Total: 164 familias 29 comunidades
<b>Número familias/ comunidades</b>	<b>2008</b> 237 familias 27 comunidades		<b>2008</b> 78 familias 5 comunidades	<b>2008</b> 78 familias 5 comunidades
	<b>2009</b> 338 familias 78 comunidades		<b>2009</b> 136 familias 8 comunidades	<b>2009</b> 136 familias 8 comunidades
	<b>2010</b> 553 familias 90 comunidades	<b>2010</b> 12 familias 2 comunidades	<b>2010</b> 164 familias 8 Comunidades	<b>2010</b> 164 familias 8 comunidades
	<b>2011</b> 194 familias 56 comunidades	<b>2011</b> 96 (dos rondas) 11 comunidades	<b>2011</b> 134 familias 8 comunidades	<b>2011</b> 164 familias 8 comunidades
	<b>Superficie diversificada (manzanas)</b>	548 <sup>(a)</sup>	27 <sup>(b)</sup>	206 <sup>(c)</sup>

Fuente: Elaboración propia a partir de fichas de sistematización de experiencias proyectos AVSF

(a) Calculadas sobre la base de que 69 familias diversificaron más de 2 manzanas (205 manzanas en total), 116 familias diversificaron entre 1 y 2 manzanas (total 159 manzanas), y 368 familias diversificaron menos de 1 manzana (total 184 manzanas).

(b) Calculadas sobre la base de que 36 familias lograron diversificar media hectárea de cultivos y que otras 36 lo hicieron en ¼ de manzanas.

(c) Considerando que cada familia concursante logró diversificar media manzana

(d) Cifra tomada de la evaluación final del proyecto San Dionisio/UCOSD.

En el caso de Chisec, el incremento de familias involucradas es relevante si se comparan los resultados del 2008 con los del 2010. Las familias concursantes pasaron de 237 a 553 (la participación de comunidades se triplicó al pasar de 27 a 90). Así mismo, el número de especies sembradas por cuerda (400m<sup>2</sup>) pasó de 20, al inicio de los concursos, a 78 en el 2011. Estos resultados, así como la superficie diversificada, son bastante elevados si se comparan con otros proyectos analizados. Una de las razones, tiene que ver con las condiciones agroecológicas de esta región del norte de Guatemala, con niveles de humedad, condiciones de temperatura y relativa disponibilidad de tierras, que permiten que las familias logren producciones más satisfactorias. Pero los resultados de Chisec son también consecuencia, como se ha visto, de la coherencia en cuanto a la implementación de

la metodología, la complementariedad con otras herramientas, el papel de la contraparte local SANK, etc.

En el caso de Chisec, los concursos lograron integrar una serie de factores materiales y simbólicos que permitieron potenciar los resultados alcanzados. Puede afirmarse que los concursos crearon un escenario en el que los actores locales actuaron para imaginar y construir su proyecto de territorio, su "dibujo verde". Lo hicieron generando cambios en sus sistemas de producción, pero también, a partir de la divulgación de los resultados a través de la radio comunitaria (en idioma q'eqchi') y en ferias campesinas (que en 2010 reunieron 4,000 asistentes); imponiendo la relación directa entre campesinos y consumidores urbanos, en un mercado exclusivo para la venta directa de productos campesinos (este mercado representó 244,000 EUR y 343,000 EUR, en los años 2010 y 2011, respectivamente). Los concursos reforzaron y se consolidaron en una estrategia global, en la que se fortaleció el control sobre la tierra y los recursos naturales a través de la creación de más de 30 comunidades indígenas, articuladas en una estructura organizativa basada en la identidad comunitaria q'eqchi'.

Sin embargo los resultados de los concursos en el año 2011 muestran una disminución drástica en cuanto a familias y comunidades participantes. Solamente participaron 194 familias y el número de comunidades se redujo a 56. Una hipótesis que habría que analizar con más detenimiento, es la influencia que pudo tener la participación política de SANK en las elecciones del año 2011. En una evolución que parece lógica, SANK empezó a tener acercamientos con WINAQ, un movimiento político indígena con varios años de trayectoria en el país. Aunque SANK buscó separar los dos escenarios: el de la ONG de acompañamiento (en el marco de la cual se hacía el seguimiento a los concursos) y el de la organización política, posiblemente el mensaje fue confuso. De cualquier forma, es importante realizar un análisis juicioso de este caso para sacar algunas conclusiones que permitan orientar la estrategia de SANK y otras organizaciones similares.

**En los demás territorios, los resultados, aunque inferiores son también muy positivos.** Las diferencias se pueden explicar por un lado por contextos locales más difíciles (marcada degradación de suelos, estaciones de lluvia escasas y mal distribuidas y un paulatino incremento del minifundio a expensas de la expansión de las grandes fincas) y en ciertos casos por menos sistematicidad del uso de esta herramienta (solo dos años en caso de Choluteca) o por su delimitación en ciertas comunidades. En estas últimas el impacto ha sido importante, en particular con la diversificación vinculada a sistemas de micro-riego (Matagalpa y Las Segovias).

Finalmente, cabe mencionar que, de manera colateral los concursos, con todo el sistema de calificación y puntaje, contribuyen a la formación de un verdadero sistema de producción de información. Los concursos aportan datos concretos sobre la evolución de los sistemas de producción permitiendo seguir el impacto económico de las estrategias de diversificación impulsadas con apoyo de AVSF. Permite contar con referencias para el debate interno y para la negociación con actores locales (gobierno municipal) y externos (cooperación, Ministerio de Agricultura).

## Creación de nuevas condiciones para lanzar dinámicas más ambiciosas de desarrollo territorial

**En los casos de Choluteca y de Matagalpa,** puede decirse que los concursos, además de los impactos concretos en términos productivos, permitieron crear nuevas condiciones institucionales y organizativas para avanzar en procesos de desarrollo territorial de más largo plazo. En Choluteca, los concursos propiciaron un acercamiento entre organizaciones y un diálogo alrededor de temas concretos (los concursos imponen la necesidad de definir criterios claros, indicadores), sin que necesariamente se haya logrado una visión colectiva del territorio. La sostenibilidad dependería de la capacidad de las organizaciones concernidas por la experiencia, para negociar algunos recursos con los gobiernos locales, pero no se han dado pasos concretos en esa dirección.

Los concursos permitieron una suerte de oxigenación de la estructura de la UCOSD y una rearticulación con la base comunitaria, también permitieron imaginar y demostrar que el territorio podía salir de la histórica categoría de "granero" y avanzar hacia un modelo de agricultura campesina diversificada. Las dificultades económicas y organizativas de la UCOSD son una limitante para la continuidad de los concursos, aunque la organización considera que lo importante es mantener los prin-

cipios que permitieron que esta herramienta propiciara la innovación y los cambios en los sistemas de producción. Por otro lado, la dispersión de iniciativas locales y la competencia entre actores, son también una limitante para concebir una propuesta que podría ser impulsada por algunos de ellos.

### ¿Qué condiciones para incidir en la política pública?

A pesar del impacto importante de los concursos en cuanto a familias involucradas, su potencial como instrumento de desarrollo resulta menos evidente.

**El caso de Las Segovias** es interesante para analizar el potencial de los concursos para incidir en las políticas públicas y, por lo tanto, para asegurar una sostenibilidad estratégica de sus impactos. Es decir, el potencial para trascender la lógica de un proyecto y convertirse en un instrumento de gestión pública del desarrollo territorial, por ejemplo, en manos de un gobierno local. Un actor local como la UNAG en Las Segovias, podría ser el vínculo estratégico para adaptar las políticas públicas a escala territorial y para influenciar con sus enfoques y experiencias las mismas políticas públicas. En efecto, la cercanía de la UNAG al Ministerio Agropecuario y Forestal - MAGFOR, gracias a que el actual ministro (Ariel Bucardo) fue miembro de la junta directiva de la UNAG a nivel nacional, y el peso político que tiene la UNAG Nueva Segovia, con directivos que forman parte de la Asamblea Nacional por el FSLN<sup>14</sup>, podrían haber permitido impulsar una iniciativa gubernamental innovadora en la región, basada en la experiencia de los concursos.

En Las Segovias, a pesar de que los concursos buscaron integrarse con otras herramientas metodológicas, en una estrategia global, no lograron desarrollar todo su potencial. La UNAG Nueva Segovia es una estructura con un tamaño importante, de manera paralela al desarrollo del proyecto con AVSF, otros proyectos estaban siendo ejecutados algunas veces con enfoques contradictorios (caso de la construcción de una planta de lácteos que no respondía a las necesidades de la mayor parte de pequeños y medianos productores). Aunque varios técnicos y algunos responsables políticos de la UNAG Nueva Segovia, reconocen la importancia de que las políticas de fomento agropecuario propuestas por el Estado, se apoyen y refuercen las experiencias locales y comunitarias, en la práctica no se logra incidir en ellas. La UNAG, que parecía interesada por el aspecto innovador de los concursos, con una relación privilegiada con el MAGFOR y con instituciones como el Instituto de Desarrollo Rural - IDR, pudo haber jugado un papel más fuerte en la adopción de la herramienta de concursos como un mecanismo de política pública local.

En este sentido, el proyecto coejecutado con AVSF y concretamente la experiencia de concursos, aportó al debate y a la reflexión del equipo técnico (por naturaleza temporal y transitorio) y a una limitada parte del polo político de la organización (vicepresidencia), sin impactar significativamente en la reflexión institucional más amplia.

El reconocimiento de la UNAG, la cercanía con ciertos actores institucionales y sus capacidades institucionales (financiamientos, recursos humanos), hubieran podido permitir el desarrollo de una experiencia de cooperación más sólida con gobiernos locales e instituciones como el IDR. Es interesante analizar porqué a pesar de que parecían existir condiciones óptimas para influir y enriquecer la agenda gubernamental, con la experiencia del proyecto y en particular con la metodología de los concursos, esto no fue posible. Pareciera que frente a este potencial no se logró superar una lógica de proyecto.

¿Las causas fueron el desinterés de la UNAG, con una preocupación guiada por la necesidad, para su sobrevivencia institucional, de ejecutar más y más proyectos, con dificultad para hacer la pausa, digerir los logros y las dificultades y replantear sus acciones? ¿O fue insuficiente el trabajo de sistematización de la experiencia, mostrando resultados que pudieran valorar la pertinencia de la herramienta de concursos y a partir de allí avanzar a niveles más ambiciosos? ¿O se trata más bien de una dificultad de AVSF para acompañar la reflexión estratégica de manera paralela a la ejecución de la acción, tratando de movilizar a actores claves (decisores, operadores políticos), y para acompañar la formulación de contenidos y propuestas de políticas públicas locales concretas? Posiblemente la dificultad para incidir en la agenda pública, en un territorio donde las condiciones parecían ser favorables (una contraparte sólida, un proyecto generando experiencias innovadoras, unas relaciones cercanas con actores políticos e institucionales), es una combinación de varios de estos factores enunciados.

14 Frente Sandinista de Liberación Nacional, partido del gobierno central actual en Nicaragua.

**En el caso de Chisec**, dentro de esta estrategia, de acuerdo a la reflexión de SANK, los concursos son solamente un medio y no un fin, por lo tanto su sostenibilidad no es la tarea prioritaria. Pueden continuar siendo un factor de dinamización e intercambio, y para ello se logran movilizar aportes económicos de organizaciones y de gobiernos locales. El concurso ha continuado más allá de los cuatro años del proyecto que le dio origen, iniciado en 2006 y finalizado en el año 2009. Se ha logrado captar fondos para su financiamiento (6,000EUR en 2010, e igual cantidad en 2011), pero su finalidad debe ser vista a la luz de las necesidades de la estrategia global. SANK considera que la experiencia debería servir para orientar políticas públicas para el fomento de la agricultura campesina, a través de sistemas de incentivos similares a los que existen para la producción forestal como el Programa de Incentivos Forestales- PINFOR.

## 5. 2 Alcances, aún limitados, de los concursos en cuanto a gestión de recursos naturales y empoderamiento de mujeres rurales

En general las modalidades de concursos dirigidos a favorecer la participación de grupos de mujeres o a propiciar la gestión concertada de recursos naturales, tuvieron algunos resultados inmediatos importantes, pero no logran aún generar una dinámica coherente (territorial) de largo plazo.

### **Avances efectivos en procesos de empoderamiento de mujeres pero con aún pocos vínculos con procesos territoriales estratégicos.**

Los concursos de mujeres impulsados por la UCOSD en **San Dionisio (Matagalpa)**, representaron un **espacio importante de encuentro entre mujeres, permitieron visibilizar y valorizar el trabajo de las mujeres transformadoras de alimentos** y éstas jugaron un papel importante en la animación de las ferias campesinas. Los concursos mostraron el camino para desarrollar una línea de crédito específico para "mujeres transformadoras" que en el 2011 tuvo tasas de recuperación cercanas al 100% (destacables en un contexto de crisis del sistema de crédito de la UCOSD). Sin embargo, **la mayor parte de actividades de transformación mantiene un carácter marginal y un techo de potencial crecimiento relativamente bajo**. En otros términos, son actividades que pueden ser interesantes en términos económicos, para ciertas mujeres, pero con limitaciones para convertirse en una estrategia de desarrollo económico más amplio. No vinculan directamente problemáticas como la de la gestión de los recursos naturales, el papel de las organizaciones locales (campesinas, comités de agua potable, etc.) y ni siquiera las mismas reivindicaciones específicas de las mujeres.

En **Las Segovias**, entre 2007 y 2010, 25 grupos de mujeres (integradas por 114 mujeres) participaron en concursos, de los cuales 14 fueron ganadoras. Las iniciativas apoyadas fueron diversas: cajas de ahorro, panaderías, crianza de gallinas, transformación de productos y comercio local (pulperías y comiderías). Las mujeres organizadas en los grupos fueron capacitadas en distintos temas que fueron puestos en práctica en su iniciativa. **Permitieron valorizar y visualizar los aportes de las mujeres a la economía familiar tanto en la familia como en la comunidad.**

Más allá de la dimensión económica, todos los informes, evaluaciones y las entrevistas realizadas determinan que **los concursos han tenido impacto en cuanto a la autoestima de las ganadoras**. El hecho de que la metodología implique la construcción de una propuesta, la defensa de ésta y que sea seleccionada ayuda a mejorar la autoestima de las mujeres. Así mismo, el hecho de reunirse unas mujeres que en la vida anterior al concurso no tenían lazos entre sí, o que conecte a un grupo de mujeres alrededor de una propuesta, ha contribuido a la construcción de espacios sociales y organizativos que ayudan a **generar participación de las mujeres más allá de los espacios privados**. Esto a su vez ha enriquecido el tejido organizativo de los pueblos indígenas en su proceso de reorganización.

Sin embargo, el acompañamiento del Proyecto **no logró que los grupos de mujeres pasaran de un trabajo alrededor de aspectos prácticos a una reflexión más estratégica**, sobre el papel de las mujeres en las comunidades y en la definición de propuestas de desarrollo que tengan en cuenta su papel protagónico en la sociedad y las implicaciones de ser mujer, indígena y pobre. Por ejemplo, el planteamiento original fue que las iniciativas de transformación, utilizaran materias primas comunitarias, conectándose con las acciones de diversificación productiva en las parcelas. Sin embargo, esto

no fue posible ya que las iniciativas más exitosas como las panaderías, se basaron en la producción de pan obtenido a partir de harina comprada fuera de la comunidad y no en productos hechos de maíz como las rosquillas. Esto se explica por la falta de **una definición teórica inicial que estableciera rutas metodológicas en este sentido**, a la par de que las dos organizaciones locales, no han establecido ni asumido una estrategia de género que pueda articular estos esfuerzos específicos a una visión estratégica.

En el caso de **Choluteca**, la única ronda de concursos específicos para mujeres fue realizada el año 2011. La Red de Mujeres fue la organización encargada de impulsar el concurso, en concertación con otras organizaciones locales. Aunque es difícil medir los alcances de la iniciativa que se llevó a cabo en 2011, puede observarse que en esta primera etapa el concurso fue sobre todo una **herramienta para favorecer el acercamiento entre mujeres** (el fortalecimiento de la propia Red de Mujeres). Los resultados (con una mayoría de grupos ganadores) parecen indicar que se buscó una participación importante de mujeres, pero con las mismas dificultades ya señaladas en los casos anteriores de entrar a un debate más estratégico. Sin embargo, en la medida en que la red se convertía en uno de los actores locales claves de un espacio interinstitucional local de lucha contra la minería, **los concursos fueron sin duda un factor que contribuyó a la cohesión de la red y a su reflexión colectiva**. Actualmente, la red parece mantener un equilibrio interesante entre la lucha por derechos específicos de las mujeres (en particular la lucha contra la violencia intrafamiliar) y la reivindicación de derechos territoriales más amplios<sup>15</sup>.

Las tres experiencias, evidencian que concursos dirigidos a mujeres transformadoras, **permitieron visibilizar sus aportes y favorecer intercambios y espacios de encuentros entre ellas, pero que sería necesario un acompañamiento más amplio para lograr aspectos más estratégicos de su empoderamiento**.

### Los concursos sobre gestión de recursos naturales: ¿una herramienta insuficientemente utilizada para tener impacto en los territorios?

En **Choluteca**, en los concursos dirigidos a fortalecer mecanismos de gestión concertada de recursos naturales hubo dificultades para involucrar un número significativo de comunidades que permitiera crear una verdadera dinámica de intercambio. Un solo ciclo de concursos fue llevado a cabo, con la participación de tres comunidades. Se desarrolló en concertación con la AJAM y partieron de la selección de 10 comunidades que respondían a requisitos como contar con Juntas administradoras de Agua funcionales (afiliadas a la AJAM y al día en el pago de sus cuotas) y estar ubicadas en zonas de recarga de fuentes de agua. Aparentemente, de las 10 comunidades seleccionadas, hay 7 que deciden retirarse porque consideraron que no podían cumplir con ciertas exigencias como la de eliminar la práctica de la quema en los potreros. La mayor parte de propuestas hechas por las 3 comunidades que participaron y resultaron premiadas, tuvieron que ver con inversiones para preservación y conservación de sus fuentes de agua, prácticas de conservación de suelo en las áreas de cultivo, reforestación y protección de fuentes de agua. Aunque los concursos involucraron 650 personas en la reflexión y permitieron inversiones que beneficiaron a un total de 116 familias (con premios que ascendieron a un total de 90,000Lps -3,400 EUR), no se logró crear una dinámica de reflexión amplia a nivel del territorio.

La relativa apertura manifestada por los actores locales en Honduras, resultó más limitada en Matagalpa. A pesar de la alarmante disminución de fuentes y caudales de agua, los Comités de Agua Potable y Saneamiento (CAPS), parecen reducir sus funciones al manejo inmediato y operativo de los sistemas de agua, sin buscar una reflexión más estratégica. Aunque el gobierno municipal, participó en las ferias de premiación y aunque formaba parte junto con la UCOSD de la mesa de agua municipal, no desarrolló su rol de liderazgo y animador de una reflexión estratégica sobre el tema

---

<sup>15</sup> A partir del 2011 se integra en Concepción de María, el "Comité por la vida y contra la minería", en el que la Red de Mujeres es uno de los miembros más activos.

para el municipio. Con el desarrollo de opciones de micro-riego, se abrieron nuevas posibilidades para reflexionar sobre los desafíos de la intensificación productiva, la relación entre intensificación, producción sostenible y conservación de cuencas, etc. Sin embargo, los tiempos de ejecución del proyecto no fueron suficientes para llevar a cabo un acompañamiento sostenido ni para desarrollar una verdadera estrategia de involucramiento de los diferentes actores concernidos por la problemática. Frente a este contexto UCOSD logra enfocar los concursos solamente hacia un sector concreto, las familias beneficiarias del "Programa de Tierras"<sup>16</sup>. El concurso propició un proceso de reflexión entre los beneficiarios de las 141 parcelas y 7 fincas que redundó en resolución de conflictos, actividades de reforestación y construcción de cercas vivas, e inversiones para mejorar el acceso al agua para riego. Sin embargo, los concursos no logran dirigirse de manera más amplia a la problemática del agua que se ha agudizado en los últimos años y que constituyen uno de los factores principales de conflictividad actualmente en la región.

### 5.3 Los concursos en América Central ¿una herramienta insuficientemente utilizada para acompañar verdaderos procesos de estructuración social del territorio?

Los concursos han sido una herramienta desarrollada por AVSF con el propósito inicial, en Bolivia, de contribuir a la llamada gestión social del territorio. En América Central, la estrategia de AVSF ha encontrado en el concepto de territorio una base importante para articular sus acciones y aglutinar las problemáticas económicas y productivas (agriculturas indígenas y campesinas), sociales (organización de productores), ambientales (gestión de recursos naturales) y políticas (relaciones de poder, relaciones de género). En Bolivia, un elemento fundamental de la finalidad de los concursos fue propiciar la construcción de normas colectivas para regular el acceso y el uso de los recursos. A partir de la experiencia boliviana, los concursos se constituían en una herramienta capaz de propiciar una dinámica interesante en el marco de las limitaciones impuestas por la lógica de proyecto (plazos, financiamientos).

Como se ha visto, en América Central la experiencia tomó dos direcciones diferentes a las del caso boliviano. En Chisec, los concursos se dirigieron a un aspecto muy concreto de la problemática territorial: la diversificación productiva. Sin embargo, el proyecto contó con otros instrumentos para globalmente contribuir a una estrategia de estructuración social del territorio que tuvo resultados interesantes. Por ejemplo, se fortalecieron y se recrearon estructuras tradicionales para regular los derechos de uso de la tierra y de los recursos naturales; se desarrolló un sistema de financiamiento local bajo control de una organización indígena; se articuló una importante red comunitaria de mujeres rurales (Q'ana Tzuul Taq'a); se creó un sistema de acopio y comercialización de cardamomo; se crearon dos mercados campesinos. En este territorio, donde se lograron mayores alcances en términos de gestión social del territorio, los concursos fueron solamente uno de los componentes de una estrategia amplia de intervención, en la que fueron considerados minuciosamente.

Mientras que en otros proyectos, los concursos buscaron cubrir diversas facetas de la problemática territorial. Sin embargo, a pesar de que se definieron diferentes modalidades de concursos, para responder a la diversidad de problemáticas (producción, recursos naturales, mujeres rurales), los resultados en cuanto a estructuración social de los territorios, aunque alentadores fueron menos consistentes. Las dificultades para que AVSF y sus contrapartes definieran una estrategia clara y las limitaciones del contexto en cuanto a condiciones agroecológicas y la dispersión de actores, son los principales factores que influyeron en dichos resultados.

En síntesis, aunque la herramienta de concursos puede ser muy útil para abordar las diferentes facetas de la problemática territorial, es necesario que ella se inscriba en una estrategia amplia clara, debatida y concertada con los actores locales. Es una verdad de Perogrullo afirmar que la metodología es solamente eso, un instrumento, y que su pertinencia depende de la claridad con la que se definen estos objetivos estratégicos y políticos y de la posibilidad de inscribir su aplicación en procesos de mediano-largo plazo.

<sup>16</sup> El Programa de Tierras forma parte de una estrategia, que inicialmente fue fundamentalmente financiera (crédito), de acceso a este recurso para familias campesinas en mayor dificultad.

## 6. ALGUNOS ELEMENTOS A TOMAR EN CUENTA AL MOMENTO DE PONER EN MARCHA LA HERRAMIENTA DE CONCURSOS (CONCLUSIONES)

---

- ▶ Los concursos son una herramienta, no son la finalidad. Sus grados de pertinencia y coherencia, dependen de la voluntad de los actores para actuar, de la claridad con que una problemática de desarrollo es formulada y de la visión estratégica y política en la que debe enmarcarse la metodología.
- ▶ Por lo anterior, es difícil desligar el análisis y el diseño de una herramienta metodológica, del contexto en que dicha herramienta debe ser aplicada.
- ▶ El concurso puede entenderse como una herramienta constituida por etapas, que orienta un proceso de reflexión colectiva y en ciclos. Cada ciclo de concursos se cierra con una etapa de evaluación en la que se hacen ajustes al reglamento. Las etapas que pueden guiar la puesta en marcha de los concursos son:
  - **Etapa I:** Reflexión al interno con la contraparte.
  - **Etapa II:** Definición y validación de reglamento.
  - **Etapa III:** Promoción del concurso.
  - **Etapa IV:** Inscripción de concursantes y preparación de árbitros.
  - **Etapa V:** Desarrollo de jornadas de calificación
  - **Etapa VI:** Divulgación de resultados y premiación
  - **Etapa VII:** Evaluación y ajustes al reglamento
- ▶ Los concursos son una alternativa frente a las limitaciones de los modelos tradicionales de asistencia técnica y transferencia de tecnologías. Contribuyen a desplazar el foco de las reflexiones de los técnicos hacia los productores, propician intercambios más horizontales de campesino/a a campesino/a.
- ▶ Son un modelo de asistencia técnica barato: un solo técnico puede organizar el concurso. Debe implicar toda la organización (como parte del proyecto de territorio), pero la parte operativa no requiere de mucha gente. Los árbitros son parte de los "beneficiarios", y con el sistema del concurso se visita más parcelas que cualquier otro sistema (553 parcelas visitadas en un mes, se genera información desde el terreno, con un solo técnico implicado y con unos árbitros pagados por día).
- ▶ El reglamento es un elemento fundamental de la metodología pues constituye el punto de síntesis entre los aspectos técnicos y la visión estratégica y política. El reglamento define una serie de criterios e indicadores que permiten medir objetivamente el nivel de avance hacia un proyecto de territorio.
- ▶ Los concursos buscan impulsar un modelo estableciendo criterios por lo alto. En este sentido es excluyente, ganan los que hacen los méritos suficientes. Pero el reglamento debe ser acertadamente diseñado para permitir que haya suficientes ganadores. Muchos o muy pocos ganadores son un factor de desestimulo: con muchos ganadores se corre el riesgo de premiar aquellos que no hicieron méritos suficientes y se desestimula a los que más esfuerzos hicieron; con pocos ganadores, se excluye aquellos que hicieron esfuerzos y obtuvieron resultados.
- ▶ El sentido de exclusión suele ser un obstáculo en la implementación de la herramienta por parte de los técnicos de las ONG. Una tradición asistencialista y paternalista ve con incomodidad la posibilidad de marginar y no ayudar a todos "sus" beneficiarios (lo que en la práctica tampoco se logra con otras herramientas).



- ▶ Pero al mismo tiempo, los concursos permiten superar relaciones de jerarquía entre “el proyecto” y las comunidades. Los árbitros suelen ser miembros de las propias comunidades o autoridades locales, la decisión de otorgar un premio no depende de un técnico sino de un reglamento. Se premian aspectos concretos (las parcelas), hay una suerte de control y auditoría social (visitas de terreno, ferias de premiación).

© **Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières**



2012



Asociación francesa de solidaridad internacional reconocida de utilidad pública, **Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières** acompaña desde hace más de treinta años a las comunidades campesinas de los países en desarrollo para resolver la temática alimentaria. La asociación pone a su servicio las competencias de profesionales de la agricultura, de la ganadería y de la salud animal : apoyo técnico, financiero, formación, acceso a los mercados... **Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières** lleva más de 80 programas de cooperación en 20 países de América Central y del Sur, de Asia y de África, con sociedades campesinas para quienes la actividad agrícola y ganadera sigue siendo un elemento fundamental de securización alimentaria y de desarrollo económico y social.

[www.avsf.org](http://www.avsf.org)

**RURALTER** es un programa de **Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières** que apoya las iniciativas de capitalización de experiencias y difusión de metodologías y de referenciales técnico-económicos útiles para los actores del desarrollo rural, que sean técnicos de instituciones y de administraciones territoriales o dirigentes campesinos. **RURALTER** difunde sus producciones con el sello editorial del mismo nombre.

[www.ruralter.org](http://www.ruralter.org)



Publicación realizada con el apoyo de:



FONDATION  
PRO VICTIMIS  
GENÈVE



## Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières

### Lyon

18 rue de Gerland . 69007 Lyon  
Tél. 33 (0)4 78 69 79 59 . Fax 33 (0)4 78 69 79 56

### Nogent

45 bis avenue de la Belle Gabrielle . 94736 Nogent sur Marne Cedex

**Courriel** . [avsf@avsf.org](mailto:avsf@avsf.org) - **Internet** . [www.avsf.org](http://www.avsf.org)

.....  
Association reconnue d'utilité publique