

## SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS LOCALES DE DESARROLLO RURAL

Miguel Medardo López y López  
Santiago Humberto Ruiz Granadino

El Instituto de Investigaciones Económicas (INVE) realizó un trabajo de asesoría para la sistematización de experiencias de un proyecto de desarrollo local. En este artículo se pretende dar a conocer lo que aprendimos sobre la forma de realizar este tipo de investigación.

### 1. SELECCIÓN DEL EQUIPO DE SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

El equipo ya existía, eran cuatro miembros de organizaciones productivas que participaban en el proyecto de desarrollo local, dos técnicos del proyecto y la persona encargada del seguimiento y evaluación del proyecto; para la selección de los miembros de las organizaciones productivas, se tomó en cuenta el conocimiento del manejo conceptual y metodológico de la sistematización, el grado de conocimiento de la experiencia de participación en el proyecto y su disponibilidad de tiempo. El equipo tenía como tarea la planificación y ejecución de las actividades de sistematización del componente hortalizas del proyecto de desarrollo rural.

### 2. TALLER DE PLANIFICACIÓN DE LA SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

Los asesores del INVE redactaron un borrador sobre la forma de realizar el taller, la encargada de seguimiento y evaluación del proyecto revisó ese borrador y le hizo las modificaciones pertinentes.



Participantes en taller de sistematización

El taller se realizó en un salón de un hotel de la cabecera del departamento en donde se estaba ejecutando el proyecto, la duración del taller fue de ocho horas

#### a) Presentación de Cada Uno de los Participantes

Cada participante dijo su nombre y función que realiza en el proyecto.

#### b) Dar a Conocer el Objetivo del Taller

El asesor en sistematización de experiencias del INVE, explicó que el objetivo del taller era la planificación de cómo obtener la información que es necesaria para extraer lecciones aprendidas de la experiencia analizada, para darlas a conocer a los participantes en el proyecto, a la institución gubernamental responsable de la ejecución y a la agencia de cooperación que proporciona el financiamiento.

#### c) Recordatorio de la Metodología de Sistematización de Experiencias

El asesor explicó brevemente los doce pasos de un proceso de sistematización de experiencias:

- La conformación del equipo de sistematización;
- Selección de la experiencia a sistematizar;
- Definición de la línea del tiempo;
- Definición del eje de sistematización;
- La identificación de los actores involucrados en la experiencia;
- Recopilación, ordenamiento y análisis de la información y documentación disponible;
- Formulación de preguntas e hipótesis de trabajo;
- Programa de entrevistas;

- Ordenamiento y análisis de la información recolectada;
- Taller grupal de retroalimentación;
- Redacción del informe de sistematización;
- Plan de uso y comunicación.

#### d) Selección de la Experiencia a Sistematizar

Cada uno de los participantes dio su opinión sobre la experiencia del proyecto que le parece interesante, es decir, en la que los ejecutores aprendieron cosas nuevas, en la que están logrando cumplir con los objetivos y metas del proyecto y en la que lo aprendido les puede servir para ejecutar otras actividades del proyecto o para diseñar otras iniciativas similares.

Por consenso se seleccionó la experiencia a sistematizar: la comercialización de las hortalizas en el mercado formal.



Participantes seleccionando la experiencia a sistematizar

#### e) Definir la Línea de Tiempo de la Experiencia Seleccionada

El asesor explicó a los participantes que se trataba de identificar como era la situación de la experiencia seleccionada antes del proyecto, lo que se ha hecho o sucedido y la situación actual de la misma.

Las preguntas generadoras son: ¿Cuándo, cómo y por qué se inicia la experiencia?; ¿Quiénes se involucraron en la misma, de manera directa e

indirecta, así como cuales han sido sus respectivos comportamientos o roles?; ¿Cuál fue la secuencia cronológica de los hechos?; ¿Por qué estos hechos fueron importantes?; ¿Qué consecuencias trajeron para la experiencia?; ¿Cuáles fueron los aspectos negativos o positivos del contexto o marco en que se dio esta experiencia?

Se escucharon las respuestas individuales de cada uno de los participantes para cada pregunta, el auxiliar de investigación tomó nota de lo más importante. Luego se otorgó libremente la palabra para expresar brevemente cualquier aspecto de la experiencia analizada.

Inicialmente se trató de escribir en la pizarra las principales ideas, clasificadas en tres espacios (antes, durante y en la actualidad), pero la dinámica del taller era tan rápida que no se pudo concretar.

#### f) Identificación del Eje de Sistematización

El asesor hizo un llamado a los participantes para delimitar los aspectos sobre los cuales se debe concentrar el análisis crítico de la experiencia seleccionada. Las preguntas generadoras fueron las siguientes: ¿Qué relaciones, procesos o situaciones identificados en la trayectoria de la experiencia les provoca interrogantes?; y ¿Por qué es así?; ¿Qué quieren aprender sobre estas situaciones?

A medida que participantes expusieron sus puntos de vista, el auxiliar del asesor escribió las respuestas a las preguntas en forma corta y precisa. El asesor instó a los participantes para que trataran de responder preguntas que ellos mismos formularan.

Se discutió durante unos diez minutos y finalmente el eje de sistematización fue evidente para el grupo cuando uno de los participantes respondió su propia pregunta ¿Cómo se produjo la interacción entre producción, organización y mercado?, siendo la respuesta que esa interacción había sido llevada a cabo por el Centro de Acopio y Servicios.

### g) Identificación de los Actores Involucrados en la Experiencia

El asesor motivó a los participantes para que dijeran cuales habían sido los actores principales en la experiencia analizada, pidiéndoles que respondieran a las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los tipos de actores que se deben entrevistar para conocer este eje que se pretende sistematizar? (clasificados en actores directos e indirectos); Para cada tipo de actor, ¿quiénes son los informantes clave y donde viven para entrevistarlos?



Trabajo realizado con los actores involucrados

En el caso específico, se identificaron los siguientes informantes claves:

- Las directivas de dos cooperativas de productores,
- Los directivos de la cooperativa que había realizado el proceso de modernización de su instrumento de comercialización de los productos en el mercado formal,
- Dos técnicos del proyecto encargado de dar asistencia técnica; en producción de hortalizas y en comercialización de las mismas.
- Al menos cinco productores al momento de estar entregando sus productos en ese instrumento de comercialización;

- Dos encargados de compra de los productos de parte de las empresas comercializadoras directamente al consumidor final.

### h) Identificación de la Información y Documentación Disponible (Fuentes Secundarias)

Se identificó las fuentes de información secundarias siguientes: documentos del proyecto; estados financieros de las cooperativas; informes de los técnicos de ejecución de actividades; documentación sobre la calidad de los productos que estaban dispuestos adquirir las empresas comercializadoras al detalle; formularios a ser llenados para las operaciones del instrumento de comercialización.

### i) Preguntas o Hipótesis de Trabajo

Se realizó una lluvia de ideas sobre las preguntas a las cuales dar una respuesta con la información obtenida directa e indirectamente. Luego se trató de dar una respuesta a cada una de las preguntas por parte de los participantes en el taller.

- La calidad e higiene del producto permite cumplir con los requisitos estipulados por los clientes y se obtienen mejores precios.
- Al utilizar una tecnología moderna de cultivo (cuando el cultivo es protegido, especialmente cuando se utiliza la hidroponía en una Infraestructura de invernadero) se obtiene productos de buena calidad e inocuos.
- El escalonamiento del cultivo permite contar con productos todo el tiempo, lo que asegura mantener la clientela, ya que cuando se presenta un período en que no se ofrece el producto es lógico que el cliente selecciona a otro proveedor.
- La disciplina de trabajo en el cultivo es un elemento determinante de la productividad y la calidad del producto.

- La diversificación de la producción: permite vender mayores cantidades de productos y economizar en los costos de transporte.
- La selección de hortalizas a cultivar hace que las hortalizas producidas sean las que los clientes quieren comprar.
- Un entorno favorable facilita el proceso de producción y comercialización de las hortalizas.

#### j) Organización de la Recopilación, Ordenamiento y Análisis de la Información

Se organizó el programa de entrevistas y de lectura de la documentación disponible.

Tomando en cuenta los compromisos de trabajo que tenían los miembros del equipo de sistematización, se delegó a los asesores del Instituto de Investigaciones Económicas (INVE) para que recogieran, organizaran y analizaran la información obtenida en el taller, en las entrevistas y en la lectura de documentación existente, debiendo de presentar un informe por escrito.

### 3. RECOPIACIÓN, ORDENAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Esta actividad fue realizada por los asesores del INVE durante dos semanas, realizando las tareas siguientes:

- Visita de campo para entrevistar a las juntas directivas de las cooperativas seleccionadas, observar directamente los cultivos y los procesos de comercialización, así como entrevistar a los productores que llegaron a entregar al instrumento de comercialización. Todo esto documentado mediante fotografías.
- Lectura de los documentos del proyecto y de los informes de los técnicos.
- Redacción y envío de un cuestionario para ser respondido por los encargados de compra de las empresas comercializadoras de hortalizas al detalle.

- Ordenar la información recopilada según los temas y la cronología del proyecto.
- Obtener conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas.

### 4. INFORME DE SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

#### a) Borrador Inicial

Los asesores del INVE ordenaron la información obtenida en un informe dividido en las tres funciones básicas del proyecto: organización, producción y comercialización. Para cada función se ordenó la información en tres casillas: antes del proyecto (cómo y en qué situación estaban los ahora beneficiados con el proyecto antes de su ejecución, durante (las actividades principales para ejecutar el proyecto en orden cronológico) y en la actualidad (los logros obtenidos por el proyecto). Se redactaron las conclusiones, las lecciones aprendidas y las recomendaciones pertinentes.

El índice del borrador inicial fue el siguiente:

- Proyecto de desarrollo y modernización rural
- Planificación del proceso de sistematización de la experiencia
  - o Participantes
  - o Objetivos de la Actividad
  - o Selección de la experiencia a sistematizar
  - o Línea de tiempo
  - o Eje de sistematización
  - o Actores involucrados en la experiencia de sistematización
  - o Información y documentación disponible
  - o Hipótesis de trabajo
- Recolección y procesamiento de datos
- Información obtenida
  - o Producción (Aspectos generales, Cultivos en invernaderos, Cultivos a cielo abierto)

- Comercialización (Centros de acopio locales, Centro de Acopio y Servicios)
- Organización
- e) Conclusiones
- f) Recomendaciones
- g) Lecciones aprendidas
- h) Apéndices
  - Personas entrevistadas
  - Cuestionario para personal de compras de Empresa Distribuidora Minorista
  - Artículo periodístico sobre política de compras de la Empresa Distribuidora Minorista.

- g) Características del mercado formal de hortalizas
- h) Situación inicial: 2009
- i) Proceso de intervención: 2010-2012
- j) Situación actual 2013
- k) Entorno favorable
- l) Conclusiones
- m) Recomendaciones
- n) Lecciones aprendidas
- o) Anexos
  - Componentes Analizados
  - cronológicamente
  - Personas entrevistadas
  - Cuestionario para personal de compras de Empresa Distribuidora Minorista
  - Artículo periodístico sobre política de compras de la Empresa Distribuidora Minorista.

### **b) Revisión Técnica del Borrador Inicial**

Esta tarea estuvo a cargo de la encargada de seguimiento y evaluación del proyecto, junto con los dos técnicos del proyecto que habían participado en el taller de planificación de la sistematización de la experiencia. Encontraron varios vacíos de información sobre el proyecto, los cuales fueron enmendados en una reunión hecha por el auxiliar de investigación y esos técnicos del proyecto.

### **c) Redacción del Segundo Borrador**

Se incorporaron las modificaciones y agregados hechos por los técnicos del proyecto, que eran miembros del equipo de sistematización de la experiencia. Se ordenó el texto del informe en forma cronológica (antes, durante y en la actualidad) pasando como anexos los cuadros cronológicos de cada uno de los componentes analizados.

El índice del informe fue el siguiente:

- a) Proyecto de desarrollo y modernización rural
- b) Equipo de sistematización
- c) Área de sistematización
- d) Eje de sistematización
- e) Actores involucrados
- f) Metodología de la investigación

## **5. TALLER DE RETROALIMENTACIÓN**

En este evento estuvieron los mismos participantes del taller de planificación de la sistematización de la experiencia, a excepción de la encargada de seguimiento y evaluación del proyecto por estar participando en otra actividad del proyecto.

Se dio a conocer el segundo borrador de informe de sistematización de la experiencia, mediante una presentación en PowerPoint; se hicieron correcciones de forma, así como algunos agregados (especialmente los formularios utilizados en el Centro de Acopio y Servicios, así como las normas técnicas de control de calidad), manteniéndose la estructura del informe.

## **6. EDICIÓN DEL INFORME FINAL**

Los asesores del INVE procedieron a editar el informe final de la sistematización de la experiencia, de tal manera que expresara con fidelidad las opiniones del Equipo de Sistematización.

## 7. LECCIONES APRENDIDAS POR LOS ASESORES DEL INVE

### a) Planificamos un tiempo muy corto para el trabajo de asesoría

Tomando en cuenta los requerimientos que la encargada de seguimiento y evaluación del proyecto nos proporcionó cuando nos solicitó el servicio de asesoría, nosotros estimamos que todo el proceso se podría realizar en un mes, dedicando al auxiliar de asesor quince días de trabajo y al asesor durante otros quince días. En la práctica resultó que dedicamos el doble del tiempo previsto.

Existen tres razones de este comportamiento:

- Tuvimos la oportunidad de trabajar con la encargada de seguimiento y evaluación del proyecto, la cual participó en el proceso de diseño metodológico de este instrumento de investigación en el marco de las actividades que realiza la Asociación Latinoamericana de Evaluadores de Proyectos, de la cual ella es la representante de El Salvador; además ella ha utilizado este instrumento de investigación como consultora en otros países de América Latina.
- El tema de la comercialización de hortalizas cultivadas con alta tecnología en el mercado formal, haciendo la comercialización mediante cadenas de supermercados, ha sido poco estudiado en general y prácticamente es desconocido en el marco de proyectos de desarrollo.
- Aunque existe una metodología de sistematización de experiencias, tuvimos que hacerle adaptaciones para poder lograr captar la riqueza de la experiencia que estábamos analizando.

### b) Tuvimos la oportunidad de conocer a fondo este componente de desarrollo rural que está realizando el Ministerio de Agricultura y Ganadería

En proyectos anteriores, financiados con empréstitos extranjeros, el MAG había promovido una tecnología de producción intermedia (riego por goteo) para las hortalizas, pero en este proyecto se utilizó una tecnología agrícola de punta, en donde se tiene control sobre la mayoría de las variables que afectan positiva y negativamente el cultivo.

### c) Establecimos una relación permanente con la Red de Seguimiento, Evaluación Sistematización en América Latina y El Caribe (RELAC)<sup>8</sup>

Tres auxiliares de investigación del INVE (Miguel Medardo López y López, Ever Misael Mejía Cortéz y Luz Idalia Zelada) participaron en un taller, realizado en un hotel capitalino, en donde se dio a conocer el instrumento de investigación denominado "Sistemas de Análisis Social (SAS), un enfoque novedoso de hacer evaluación participativa", impartido por la representante de Honduras en RELAC.

Un ayudante de investigación (Luz idalia Zelada), formó parte de la delegación de la Red Salvadoreña de Evaluadores de Proyectos, a un taller centroamericano realizado en el Zamorano, Honduras, en que se analizó el perfil del evaluador de proyectos.

<sup>8</sup> [www.relacweb.org](http://www.relacweb.org)