

Experiencias Compartidas

de Ayuda en Acción

Lecciones Aprendidas y Recomendaciones tras los procesos de sistematización de las experiencias nacionales en la "Campaña de Educación Regional" y en "Microfinanzas"

Algunos criterios e instrumentos metodológicos para la gestión del conocimiento

Metodología para la documentación del conocimiento local

Directorio de expertos y enlaces web de interés

Nº 1
Enero
2006



Experiencias Compartidas es una publicación destinada a recoger y difundir los conocimientos generados a través de las evaluaciones, sistematizaciones de experiencias y demás procesos de reflexión y valoración de las acciones de AeA, así como criterios metodológicos y aportes conceptuales que contribuyan a la mejora continua de nuestras prácticas. Su elaboración no sería posible sin la participación activa de nuestros técnicos en los diferentes países donde estamos presentes; es a través de su trabajo cotidiano y de su contribución a los procesos de reflexión institucional como conseguimos transformar la experiencia en conocimientos organizativos.

En este número:

Presentación

Sección 1: (intercambio de experiencias)

- Sistematización de experiencias nacionales de la Campaña Regional de Educación. **Benito Fernández.**
- Sistematización de experiencias nacionales en Microfinanzas. **Benito Fernández**

Sección 2: (gestión del conocimiento)

- La sistematización de experiencias: un instrumento para la generación de conocimientos organizativos. **Benito Fernández.**
- La sistematización de experiencias: propuesta metodológica en 6 pasos. **Unidad de Aprendizajes.**
- Lecciones Aprendidas: Qué son y cómo formularlas. **Unidad de Aprendizajes.**
- Comunidades de Práctica y Aprendizaje: Una propuesta para la gestión estratégica del conocimiento organizacional. **Unidad de Aprendizajes**

Sección 3: (conocimiento local)

- La documentación del conocimiento local. **Hanna Beardon**

Sección 4: (directorio de expertos y enlaces web de interés)

Presentación del Director General

La idea de sistematizar experiencias para ser compartidas y generar nuevos y mejores conocimientos para nuestra organización fue una obsesión para nuestro anterior presidente, Gonzalo Crespi, cuya marcha sólo le permitió ver su idea esbozada en la Estrategia Institucional 2001-2005

En Ayuda en Acción contamos desde hace algún tiempo con una Unidad de Aprendizajes en la Sede y con responsables de la materia en la Oficina Regional y en todos nuestros Programas Nacionales. A lo largo y ancho de la organización la apropiación por parte de todos del concepto y necesidad de los aprendizajes compartidos es hoy indiscutible; además, la labor de todos los responsables de Aprendizajes ha ido ganando protagonismo y son muchas las acciones que se han venido desarrollando desde la aprobación de la Estrategia 2001-2005.

Quedaba pendiente sin embargo el diseño y puesta en marcha de una herramienta o instrumento de carácter institucional que permitiese dejar constancia documental de los aprendizajes y buenas prácticas institucionales de manera que todo el personal de Ayuda en Acción así como el de sus socios estratégicos o el de organizaciones afines y entidades colaboradoras pudiese servirse de ello a modo de material de consulta y orientación.

Nada más y nada menos ese es el proyecto que hoy iniciamos con enorme ilusión: os estamos presentando el primer número de Experiencias Compartidas, una publicación anual cuyo objetivo es convertirse en un nuevo espacio dentro de nuestra organización en el que podamos compartir nuestras experiencias y aprendizajes con el fin de ser útiles a todos aquellos que se sientan de una u otra manera vinculados al trabajo de Ayuda en Acción. Experiencias Compartidas tiene la vocación de convertirse en ese espacio en el que se divulguen todos los aprendizajes que se están dando en diferentes partes de la organización y que aunque muchos de ellos estaban ya sistematizados, no encontraban el lugar adecuado para que pudiesen ser aprovechados por todos.

Espero que todos y todas contribuyáis en la medida de vuestras posibilidades al éxito de esta nueva iniciativa colaborando tanto con artículos que puedan suponer un intercambio de experiencias como con sugerencias y propuestas que sirvan para mejorar su contenido.

Rafael Beneyto
Director General
Ayuda en Acción

Presentación de la Unidad de Aprendizajes

Os presentamos **Experiencias Compartidas**; esperamos que éste sea el primer número de una larga lista, cada vez con más contenido y más cercano a las necesidades de aprendizaje de nuestra organización.

En AeA ya existen mecanismos que recogen buena parte del conocimiento que vamos obteniendo a través de nuestras prácticas: evaluaciones, sistematizaciones de experiencias, informes de seguimiento, conclusiones de talleres y seminarios, etc. Pero los conocimientos generados a través de dichos procesos no siempre se socializan y se integran como deberían al conocimiento general de la organización (esto es, el conocimiento del conjunto de personas que formamos AeA). En muchas ocasiones, estos conocimientos se encuentran dispersos en informes de muy diverso tipo, a veces demasiado extensos o áridos, repartidos por diferentes instancias organizativas, de manera que en muchos casos sólo son realmente aprovechados por las personas que han estado directamente involucradas en el proceso en cuestión.

Este es el vacío que **Experiencias Compartidas** pretende empezar a llenar: convertirse en un instrumento institucional que facilite la socialización e integración de los aprendizajes que generamos al conocimiento del conjunto de la organización.

Queremos que **Experiencias Compartidas** se convierta en un nuevo espacio donde podamos compartir intercambiar lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones para la acción. Donde también revisemos y generemos criterios metodológicos y aportes conceptuales que puedan contribuir a mejorar la calidad de nuestra intervención y su gestión

Experiencias Compartidas debe ser un espacio de encuentro entre la práctica y la teoría, un espacio de reflexión abierto a la participación de todas las personas que trabajan en y con AeA.

Queremos también poner de manifiesto que en la Unidad de Aprendizajes estamos abiertos a cualquier propuesta e iniciativa que pueda encajar en la filosofía de **Experiencias Compartidas**. Tanto para mejorar la publicación como para abrir nuevos caminos que contribuyan a la fluidez y al intercambio de buenas prácticas y conocimientos entre todos nosotros y nosotras.

Unidad de Aprendizajes

Sección 1

(intercambio)

La sistematización de experiencias nacionales de la
Campaña Regional de Educación.

Benito Fernández

Lecciones Aprendidas

Recomendaciones

La sistematización de experiencias nacionales en
Microfinanzas.

Benito Fernández

Lecciones Aprendidas

Recomendaciones

La sistematización de experiencias nacionales de la Campaña Regional de Educación.

Benito Fernández F.
Consultor

La sistematización de la Campaña Regional de Educación impulsada por Ayuda en Acción se propuso recuperar críticamente las metodologías desplegadas tanto en las Campañas Nacionales, a cargo de las Oficinas Nacionales de AeA, como desde la Coordinación Regional, bajo responsabilidad de la Unidad de Coordinación Regional (UCR).

El **objetivo** de la sistematización:

“producir insumos para elaborar criterios metodológicos institucionales en la ejecución de Campañas destinadas a incidir en políticas públicas”

El **eje común** de la sistematización:

“las formas de articulación y participación de los actores en la Campaña de Educación”

Las experiencias sistematizadas fueron las siguientes:

BOLIVIA	El Foro Educativo Boliviano como espacio de incidencia de la Sociedad Civil en Políticas Públicas (2001-2003).
PERU	Aplicación de la estrategia de la “tenaza” en la institucionalización de la educación temprana de niños y niñas de 0 a 3 años en el Perú (2000-2003).
ECUADOR	Participación comunitaria en la dinámica educativa local. El caso de los Centros de Apoyo

Escolar (CAEs), ADT Santa Elena.

NICARAGUA El papel de la Mesa Educativa de Nueva Segovia en la sensibilización por el acceso a una educación gratuita y de calidad (2002-2003).

HONDURAS Los Gobiernos Escolares como espacios dinamizadores de la participación estudiantil en el desarrollo comunitario en Honduras (2003).

EL SALVADOR Los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) como espacios/herramienta de participación comunitaria en la gestión educativa local (2002-2003).

MEXICO El Consorcio de Educación Intercultural como estrategia de articulación para la incidencia en Políticas Públicas (2000-2003)

ESPAÑA La articulación europea de Ayuda en Acción para la exigibilidad en la “Iniciativa por Vía Rápida o Fast Track Initiative” en el período mayo de 2002 a diciembre de 2003.

Las formas de articulación y participación de los actores han sido variadas, dependiendo de los diversos contextos y las distintas opciones nacionales para llevar a cabo la Campaña: Foro Educativo, Consorcio Intercultural, Estrategia de la Tenaza, Mesa Educativa, Participación comunitaria en los PEIs, Gobiernos Estudiantiles, Centros de Apoyo Escolar, Articulación Europea para la exigibilidad en la Iniciativa Fast Track.

A ellas habría que añadir la experiencia de la coordinación regional que, de manera transversal, ha cruzado todas esas formas de participación y ha permitido que éstas pudieran articularse entre sí y con otras instancias regionales (Campaña Continental de Educación, Encuentros Regionales UNESCO) y mundiales (Campaña Mundial de Educación/CME, Foro Social Mundial y Foro Mundial de Educación).

La recuperación crítica de estas formas de participación y articulación de los actores involucrados en el tema educativo ha pasado por:

- ubicarlas y leerlas desde su contexto
- conocer su desarrollo histórico
- analizar en profundidad los factores que han facilitado o bloqueado esa participación
- valorar el nivel de incidencia en políticas públicas

La generación de lecciones aprendidas y recomendaciones para acciones futuras, responde a las siguientes preguntas.

¿Qué sentidos se construyen en la Campaña en torno a los conceptos clave de participación e incidencia en políticas públicas?

¿De qué forma y bajo qué condiciones las metodologías desplegadas en la Campaña han facilitado su apropiación y desarrollo por los actores en la perspectiva de incidir en las políticas públicas?

Nuestras fuentes directas para documentar las Lecciones Aprendidas y Recomendaciones han sido los resultados obtenidos desde la Coordinación de la Campaña, las experiencias nacionales de la Campaña y, de manera particular, las reflexiones conjuntas realizadas en el *Taller de Interpretación y Síntesis del Proceso Sistematizador de la Campaña de Educación en América*, llevado a cabo del 2 al 8 de julio 2004 en Ibarra, Ecuador.

Lecciones Aprendidas

En cuanto al significado de los conceptos clave.

La estrategia de la Campaña Educativa de AeA para la consecución de las metas de Dakar (EPT), se ha

concentrado principalmente en el fortalecimiento de la sociedad civil como agente de incidencia en políticas públicas educativas.

En este sentido, las experiencias sistematizadas han permitido enriquecer los conceptos clave relacionados con esta estrategia de actuación:

- Fortalecimiento de la sociedad civil
- Empoderamiento
- Incidencia en políticas públicas

Lo cual nos permite también elaborar **indicadores** más precisos de cara a una nueva planificación de campañas similares.

Fortalecimiento de la sociedad civil

Aproximaciones al concepto:

Sociedad Civil como espacio en el que se expresa el interés público y sobre el cual es importante destacar los niveles de representación, legitimidad y reconocimiento de los distintos colectivos.

Sociedad Civil organizada como agente movilizador, orientador y vigilante del interés público

Sociedad Civil organizada como desencadenante de procesos.

Sociedad civil como actor político, con capacidad de proponer, influir, exigir y vigilar.

En la práctica, fortalecimiento de la sociedad civil **implica atender a:**

- Sus niveles y formas de organización
- Su grado de articulación
- Su capacidad de propuesta y negociación

Indicadores o criterios de valoración del nivel de fortalecimiento de la sociedad civil:

- Número y tipo de organizaciones de la sociedad civil que buscan incidir en políticas públicas educativas
- Grado de articulación que existe entre las organizaciones de la sociedad civil (agendas mínimas)
- Número de propuestas concretas y de calidad que existe en torno al tema educativo por parte de la sociedad civil
- Número de organizaciones de la sociedad civil representatividad
- Reconocimiento como interlocutor y aliado social válido

Empoderamiento de los actores

El Empoderamiento es fundamental para el proceso de fortalecimiento de la sociedad civil. El sentido que adquiere para la campaña es el de "Empoderamiento de los actores para la negociación, propuestas y exigibilidad en el cumplimiento de políticas públicas".

Indicadores de "Empoderamiento"

- Representatividad
- Apropiación de la propuesta de incidencia
- Autonomía
- Democracia interna: grado de participación, autogestión
- Capacidad de negociación y concertación
- Legitimidad social
- Capacidad de movilización
- Grado de consecución de propuestas planteadas

Incidencia en políticas públicas

Aproximación al concepto:

Influencia de la sociedad civil organizada en la toma de decisiones respecto al diseño y aplicación de políticas públicas, tanto a nivel local como nacional e internacional.

Grados de incidencia o nivel de resultados en la incidencia:

- Consulta o interlocución con el Estado
- Influencia en la adopción de políticas

Formas:

- Exigibilidad
- Concertación en la formulación de leyes, propuestas, etc.
- Cogestión para la implementación de las leyes

Niveles

- Internacional
- Regional
- Nacional (foros, redes, plataformas, mesas, etc.).
- Local (departamentos, municipios, mesas, etc.)

Indicadores de "incidencia":

- Políticas adoptadas y ejecutadas (leyes, normas, presupuesto)
- Programas que se innovan e implementan en lo educativo
- Incorporación en la agenda pública del tema educativo
- Reconocimiento por parte del Gobierno de las organizaciones proponentes como interlocutores válidos de la sociedad civil
- Apropiación del Estado de la propuesta

En cuanto a las diversas metodologías de Campaña.

El concepto de "metodología" en la campaña es utilizado por lo general como sinónimo de "estrategia". Por lo tanto su significado tiene que ver con la articulación lógica de elementos para el logro de un objetivo.

La Campaña es considerada, en sí misma, como una metodología o estrategia para el logro de los objetivos de Dakar. Las características de la metodología-campaña consiste precisamente en articular "fortalecimiento de la sociedad civil" e "incidencia en políticas públicas" para el logro de esos objetivos.

Al mismo tiempo, esta estrategia o metodología general de la campaña, cristaliza en cada país en metodologías particulares o estrategias específicas. Aquí la "metodología de la campaña" deberá entenderse como la "forma concreta de participación y articulación que se da entre los actores para la incidencia en políticas públicas". Tenemos entonces diferentes **tipos de metodologías**, "determinadas según el contexto, los objetivos, nivel y problemática o temática de incidencia".

En el Taller de Interpretación y Síntesis (Ibarra, julio 2004) se hizo esta clasificación o tipología de las metodologías de campaña:

- Acción directa con instituciones y actores decisores a nivel local, nacional o internacional.
- Concertación sociedad civil- actores decisores a nivel local o nacional.
- Incidir en lo nacional o internacional desde propuestas concretas a nivel local y/o nacional.

Finalmente, estas metodologías particulares integran y hacen uso de diferentes estrategias o "líneas metodológicas":

- Investigación
- Sensibilización
- Organización
- Negociación.

Cuándo una metodología de campaña es "adecuada".

No todas las metodologías de campaña han sido igualmente exitosas. De las experiencias analizadas, la **"estrategia de la tenaza" (Perú)** fue seleccionada por los participantes del Taller de Interpretación y Síntesis como la más exitosa y adecuada por observar los siguientes criterios.

Algunas condiciones de éxito

Contar con una propuesta concreta de cambio.

Articular lo local con lo nacional, lo concreto con lo global.

Articular diversos actores: organizaciones, generadores de opinión, expertos, instituciones públicas.

Movilizar a la sociedad civil.

Involucrar a los Medios de Comunicación

El estudio comparativo de las experiencias de campaña puso de relevancia que no existe una metodología "privilegiada" para la incidencia, sino que todas son igualmente legítimas y potencialmente impactantes, siempre y cuando cumplan determinados criterios metodológicos.

En cuanto a los criterios generales de una metodología institucional de incidencia política.

Tomando en cuenta la experiencia peruana e integrando aportes de las otras experiencias, se han podido establecer cuáles serían los criterios que deberá observar una metodología institucional para la incidencia en políticas públicas.

Criterios de una metodología institucional para incidencia en políticas públicas

- Partir de un análisis de la realidad:
Identificando problemáticas y temáticas clave
Identificando actores.
- Contar con un posicionamiento institucional.
- Elaborar una agenda global.
- Seleccionar temática(s) clave.
- Investigación y diseño de propuestas de cambio
- Definición de una estrategia:
Objetivos
Alianzas con actores clave.
- Trabajar en el nivel local, nacional e internacional.
- Contar con propuestas concretas de cambio (ya sea en un tema específico o en temáticas amplias).
- Trabajar con instancias decisoras.
- Trabajar con la Sociedad Civil:
Empoderando sujetos sociales y colectivos
Recuperando y valorando a los distintos actores
Fortaleciendo las organizaciones locales
Articulando entre sí a los actores movilizados
Sensibilizando a la opinión pública.

En cuanto a los criterios a seguir en el establecimiento de alianzas.

Las campañas nacionales de educación impulsadas por AeA y las experiencias sistematizadas han sido posibles gracias tanto a las relaciones y alianzas establecidas con otras organizaciones e instituciones de la sociedad civil, como a la participación de AeA y sus socios locales en espacios de discusión con los distintos gobiernos.

La sistematización de las experiencias nacionales nos ha mostrado la importancia de establecer alianzas para mejorar nuestra capacidad de incidencia en las políticas públicas educativas. Sin embargo, en el seno de éstas alianzas se han identificado algunos conflictos que han dificultado la coordinación y la consecución de los propósitos previstos. Entre las causas de dichos conflictos se han podido identificar:

- no compartir los objetivos y las estrategias,
- intereses y hegemonismos institucionales,
- agendas complejas y recargadas,
- falta de comunicación,
- diferentes grados de compromiso,
- y, en el caso concreto de Ayuda en Acción, falta de claridad en torno al rol institucional.

A partir del anterior análisis, y recuperando experiencias exitosas como la de **la Mesa Educativa de Nueva Segovia (Nicaragua)**, hemos llegado a precisar algunos criterios a seguir en el establecimiento de alianzas

Criterios a seguir en el establecimiento de alianzas

- Seleccionar cuidadosamente los aliados /actores en base a :
 - Credibilidad y transparencia.
 - Legitimidad y representatividad de la sociedad civil.
 - Roles y funciones para la ejecución de la estrategia: capacidad de propuesta, Capacidad de convocatoria
 - Capacidad de movilización
 - Experiencia
 - Capacidad de negociación y concertación.
- Definir claramente un fin y objetivo común entre los actores. Visión de proceso, más que de actividades o proyectos
- Definición de roles y funciones tomando en cuenta la experiencia, capacidad y recursos de los actores involucrados.
- Definición y concertación de una estrategia.
- Manejo de agendas mínimas, fácilmente aceptables por todos los actores.
- En la creación de colaciones o redes: potencialidad de organizarse democráticamente.
- Definir y aplicar una política de intercambio y comunicación permanente.

Así mismo, la reflexión acerca de las diversas experiencias sistematizadas nos ha permitido

perfiar cuál debería ser el rol de AeA en Foros y otros espacios de articulación de la sociedad civil:

El rol de AeA

- Partir de un posicionamiento y experiencia institucional.
- Rol de: promotor, proponente, acompañante de procesos, facilitador.
- Mediador, cuando las condiciones nacionales lo permiten.
- Rol, por tanto, de compromiso y ejercicio democrático, que no debe reducirse al de un mero financiador o facilitador de recursos.

En cuanto a las Estrategias de Coordinación Regional.

La sistematización de la experiencia de campaña desde la Unidad de Coordinación Regional (UCR), nos ha permitido identificar y analizar los facilitadores y obstáculos de la coordinación de la campaña a nivel nacional, regional e internacional.

A continuación haremos un resumen de las Lecciones Aprendidas que arroja la experiencia de coordinación regional de la campaña en sus aspectos estrictamente metodológicos, los cuales tienen que ver con la visión estratégica de la coordinación y el manejo de los instrumentos.

Coordinación con visión estratégica

La experiencia sistematizada de la Unidad de Coordinación Regional de la Campaña nos permite enriquecer el concepto de Coordinación con visión estratégica incorporando los siguientes elementos:

1. La existencia de una estrategia de campaña, crea el marco adecuado para una coordinación con visión estratégica. Ayuda en Acción cuenta con una estrategia institucional que conceptualmente abarca la relación sur – norte y los procesos de lo local a lo global.
2. La estrategia de campaña de AeA ha resultado relevante en la medida que la Coordinación ha asumido el rol de promotora, facilitadora y catalizadora de procesos, promoviendo alianzas estratégicas, antes que como financiadora o facilitadora de recursos.

3. La articulación entre los diferentes procesos de campaña ha sido posible gracias a que la coordinación ha sabido combinar la autonomía para la toma de decisiones, y la consulta y reporte sistemático con las instancias de coordinación nacional, regional y la oficina de AeA en España.
4. La voluntad política del director y equipo nacional de AeA, así como la democratización interna, facilitan una coordinación más abierta, participativa y productiva
5. En relación a las campañas nacionales, una coordinación con visión estratégica supone:
 - La motivación e información permanentes.
 - Conocimiento de la experiencia institucional, a nivel central y de ADs, su desarrollo y cambios de personal, y el conocimiento de sus planes y programas.
 - Apoyo técnico y cualificado en la elaboración de planes, proyectos e instrumentos metodológicos para la organización y la incidencia. Estos deben ser ágiles y estar integrados a la estrategia nacional.
 - La formación y seguimiento de los responsables de campaña.
 - Acompañamiento que no suponga sustituir inactivas y dinámicas propias.
6. El rol de la UCR en el Equipo Técnico Interinstitucional (ETI), que coordina la campaña continental de educación y ha logrado que 17 países y más de 20 redes y articulaciones nacionales se integren a la Campaña, se deben a la visión, compromiso y diálogo permanente más que a la búsqueda de protagonismos institucionales.
7. El intercambio de experiencias a nivel nacional e internacional, además del flujo de información, ha hecho posible la aún débil articulación que existe entre campañas nacionales y de éstas con la campaña continental.
8. Una mayor articulación con la CME, la campaña internacional y Action Aid, permitía mayores articulaciones e impactos a nivel mundial, y a nivel de la campaña regional y campañas nacionales. La Semana de Acción Global de la CME es una oportunidad importante para lograr esa integración.

Instrumentos de gestión.

Los instrumentos de gestión validados a través de la sistematización son los siguientes:

1. El intercambio de experiencias, a través de eventos de formación, planificación, evaluación o sistematización, reuniones conjuntas con participación de directores y responsables, son mecanismos que ayudan a articular esfuerzos frente a objetivos comunes y enriquecer el trabajo. La participación de invitados externos (actores de la sociedad civil) enriquecen los análisis y las propuestas.
2. El actual sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación, perfeccionado y rediseñado, con formatos más ágiles y operativos, permitiría alimentar el plan trienal y llegar más fácilmente hasta las ADs.
3. El Plan País facilita una visión más integral y estratégica a los planes trienales y los PROAs.
4. Las visitas de asistencia técnica en terreno han resultado ser una herramienta metodológica clave para la coordinación. Permite discutir con el director/a y el equipo nacional y local sobre la campaña y sus proyecciones. Así como trabajar con los actores diversos de los países que están implicados en la campaña y analizar sus dificultades y proyecciones. Al mismo tiempo ayuda a fortalecer los equipos con talleres, reuniones y otros con temas sobre la metodología de incidencia, los temas de educación nacional y latinoamericano y de derechos humanos.
5. Mecanismos de reporte e información sencillos, sintéticos, oportunos y sistemáticos facilitan una comunicación más frecuente y fluida en el seguimiento y toma de decisiones. Las conversaciones digitales y telefónicas han demostrado ser herramientas esenciales para el seguimiento de los procesos.
6. La creación de una red virtual de información y debate de la Campaña Educativa, inspirada en la experiencia de los boletines electrónicos de la UCR y monitoreada desde la Unidad Regional, permitiría socializar información relevante en el ámbito nacional e internacional en temas de interés institucional.
7. LOS procesos e informes de investigación, evaluación y sistematización logran calidad cuando son profesionalmente acompañados y supervisados.
8. La articulación de actores para el logro de objetivos comunes supone el uso de todos los medios de comunicación posibles (telefónicos,

virtuales, presenciales...) y trabajar juntos en proyectos concretos.

Recomendaciones

Dar continuidad y fortalecer la campaña.

La Campaña Regional de Educación ha impulsado ricos procesos con resultados también importantes, tanto al interior de los programas nacionales como en la articulación con los demás actores de la sociedad. La campaña ha permitido a Ayuda en Acción ganar imagen y posicionarse públicamente sobre temas trascendentales, como el educativo.

Por lo tanto:

1. La Campaña debe continuar y fortalecerse a partir de los resultados y los aprendizajes generados en la sistematización.
2. Se debe incorporar la campaña a la estrategia general de educación de AeA. Para ello se requiere un posicionamiento institucional a todo nivel (países, unidad regional, oficina central) y políticas que orienten y faciliten el diseño y operatividad de la campaña de incidencia política enmarcada en los objetivos de Dakar.
3. Cara a la reformulación del plan trienal de la campaña, identificar y tomar posición respecto a temas o ejes sobre los que hacer incidencia en políticas públicas por países y a nivel de la región latinoamericana. Por otra parte, en base a la reflexión sobre el contexto y las problemáticas identificadas, organizar las campañas de incidencia asumiendo los criterios metodológicos planteados en la sistematización.
4. Seguir trabajando sobre los "enganches" o engranajes entre los procesos de campaña nacionales, regionales e internacionales, orientados a la incidencia en políticas públicas en educación, definiendo claramente mecanismos de comunicación y participación.
5. Desarrollar productos comunicacionales para la campaña: spots, afiches, slogans, videos, etc., buscando sensibilizar a la sociedad civil para que asuma, como derecho ciudadano, la corresponsabilidad en la política educativa.

6. Siguiendo las pautas de la sistematización, mejorar los mecanismos de articulación de los espacios ya conformados (foros, mesas, redes, plataformas,...) y abrirse a nuevas alianzas estratégicas que vengán a fortalecer esos espacios. Considerando que el fortalecimiento de la sociedad civil no es un proceso acabado.

Sugerencias a las oficinas nacionales.

1. Como producto de las campañas nacionales se han generado procesos de incidencia en los diferentes países, por tanto se recomienda dar continuidad y profundizar dichos procesos, recreándolos a partir de las necesidades y contextos de cada país.
2. Las actividades de campaña han de integrarse plenamente a los programas nacionales implementados por los equipos nacionales y las ADs de AeA.
3. Para ello los países deberán analizar sus contextos nacionales identificando las temáticas prioritarias de acuerdo a las metas de Dakar y tomando posición como Ayuda en Acción. Entre los criterios de priorización tomar en cuenta temas o espacios en los que AeA está comprometida con las poblaciones más pobres.
4. Sistematizar los procesos seguidos en la ejecución de la campaña u otras acciones de incidencia en lo local, vinculados a la campaña.

Enriquecer el subsistema de aprendizajes.

1. La sistematización de las experiencias ha de ser una práctica permanente, como lo es la planificación y la evaluación, promoviendo una cultura de la sistematización.
2. Continuar con el ejercicio de elaboración conceptual de los términos y estrategias de campaña, ya iniciados en la sistematización. Llevar a cabo un taller regional sobre Sociedad Civil e Incidencia en Políticas Públicas desde el enfoque de gobernabilidad, coordinando con la Unidad de Aprendizajes
3. Promover eventos interregionales de los foros a fin de hacer visible la cobertura e impactos de la campaña impulsada por AeA.

4. Socializar al interior de AeA, a través de un plan articulado entre Aprendizajes, Departamento de Sensibilización y Políticas de Cooperación y Oficina Regional, los resultados de la sistematización haciendo énfasis en los conceptos e indicadores sobre fortalecimiento de la sociedad civil, empoderamiento de actores e incidencia en políticas públicas. Garantizar que los documentos lleguen no sólo a las oficinas nacionales sino a las ADs.
5. Establecer espacios de difusión de las sistematizaciones en los niveles regionales e

internacionales con los que estamos articulados. Buscar mayor articulación de las propuestas de AeA en espacios como FSM, FME, FSA, CCONGs /EPT.

6. Los documentos de sistematización producidos deberán ser insumos para la evaluación "profunda" de la campaña. Esta deberá realizarse previamente a la elaboración de los nuevos Planes Institucionales Trienales (2005-2007), los cuales deberán integrar como uno de sus componentes la estrategia de campaña.

LA ESTRATEGIA TENAZA DE AYUDA EN ACCIÓN PERÚ

La Estrategia de la Tenaza, que utilizamos en diversas líneas de actuación, se resumiría mediante una sentencia clásica: *"Dadme un punto de apoyo y moveré el mundo"*.

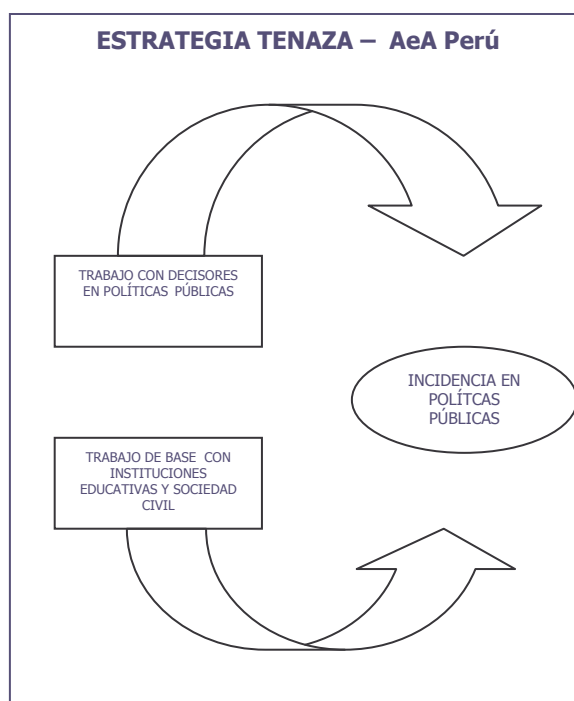
En el caso de la Campaña de Educación, partimos de las investigaciones científicas que apuntan a la capital importancia de la atención temprana (de 0-3 años) en el fortalecimiento de las potencialidades y capacidades cerebrales de los niños y niñas y por tanto en su posterior desarrollo humano. A la vista de los resultados de nuestro trabajo con niños y niñas de esta edad, concluimos que era necesario incidir en las políticas educativas nacionales si deseábamos ir más allá de nuestros propios proyectos y cortar el nudo gordiano que viene impidiendo mejores resultados de calidad educativa, de manera especial en niños de zonas de extrema pobreza.

Así empezamos, modestamente, a mover el mundo: Estableciendo redes y alianzas con otras organizaciones, mostrando los resultados de nuestros proyectos de atención temprana. Este sería uno de los dientes de la tenaza: el trabajo de base con comunidades, organizaciones e instituciones educativas

El otro diente sería la incidencia en políticas públicas, a través del trabajo con los decisores. A medida que poníamos en marcha más de 130 centros de atención temprana a lo largo del país, se nos confió la participación en la redacción del articulado y la concreta aplicación reglamentaria de la nueva ley de educación, que por primera vez reconocía la educación obligatoria de 0 a 3 años.

Además, involucramos a la sociedad civil, a través de pasacalles (en los que llegaron a participar más de 70.0000 personas), campañas televisivas, etc. De modo que numerosas familias se vincularon al programa, mediante donaciones para construir nuevos centros de educación temprana y formar parte de la red Amanecer.

Juan Ignacio Gutiérrez Fuente
Director Nacional de Ayuda en Acción Perú



La sistematización de experiencias nacionales en Microfinanzas (MF)

Benito Fernández F.

Consultor

La sistematización de las experiencias de Micro Finanzas (MF) de los siete países latinoamericanos donde opera AeA arroja importantes aprendizajes, que sin duda serán aprovechados para seguir profundizando el campo de las MFs como opción estratégica integrada a la Dinamización Social de las Economías Locales.

Las experiencias sistematizadas son las siguientes:

BOLIVIA	Acceso a capital por la población excluida de procesos económicos, en la experiencia de Microfinanzas de Ayuda en Acción en Bolivia" (1999-2003)
PERU	"El proceso de empoderamiento de las mujeres en la experiencia de gestión de los Bancos Comunales del Sistema de Apoyo a Iniciativas de Negocios (SAIN) en el distrito San Juan de Lurigancho, Lima, Perú" ("1998-2004).
ECUADOR	Estructura financiera rural, participación social y dinamización de la economía local. Sistematización de experiencias de microcrédito en ocho ADTs apoyadas por AeA en Ecuador" (1998-2003).
NICARAGUA	"La aplicación del Sistema de Crédito en Kukra Hill" (1998-2003).
HONDURAS	"La experiencia de Microfinanzas como estrategia de incidencia en la dinamización de economías locales en Honduras" (1999-2003).
EL SALVADOR	"Las Microfinanzas como una herramienta de potenciación del desarrollo local en el Salvador" (1997-2004).

MEXICO

"La experiencia de Microfinanzas de CESDER y FAI/ Nexapa como estrategia de incidencia en el fortalecimiento de la organización comunitaria" (2000-2003).

Destacaremos aquí los aportes conceptuales, metodológicos y acerca del rol que debería jugar AeA y sus socios estratégicos en el terreno de las Microfinanzas.

Lecciones Aprendidas

En cuanto al significado de conceptos y categorías clave.

Las prácticas en el terreno de las MF han permitido enriquecer los conceptos y categorías establecidas en los documentos oficiales de AeA:

Economía social

Debe ser entendida como "economía solidaria", alternativa a la economía de mercado. En la economía social solidaria no es el lucro o el rendimiento del capital lo que mueve a la gente, sino la solución de necesidades básicas insatisfechas, no sólo materiales sino relacionadas con distintas formas de exclusión. La cooperación, la ayuda mutua, son elementos esenciales de esta economía, que puede llegar a tejer redes sociales desde lo local a lo nacional e incluso internacional.

Características comunes de las prácticas relacionadas con una economía social y solidaria

- Actividades productivas para la satisfacción de las necesidades de las poblaciones, que priorizan las necesidades sociales frente al rendimiento del capital.
- Producción de bienes o servicios que recurren a la participación activa de las personas dentro de colectividades y en redes sociales básicas.
- Constituir a nivel local, regional y nacional, pero también internacional, redes de tipo asociativo (comunitario) organizadas en base a la concertación y cooperación.
- Contribuir a hacer resurgir nuevas regulaciones económicas y sociales, es decir, modos colectivos y democráticos de gestión de empresas y desarrollo”.

Dinamización social de la economía local (DSEL)

La DSEL es una estrategia que busca una mejor inserción de los pobres en los procesos económicos apelando al desarrollo de sus capacidades económicas, y por tanto de su “poder económico”. Lo cual no es posible, en el contexto actual, sin incrementar los niveles de productividad y competitividad de las organizaciones comunitarias, comenzando por la economía familiar.

“La economía local tiene que ver con lo que está haciendo cada quien en su casa. La economía empieza ahí, en la casa de las familias: lo que se produce y genera en cada casa, cómo se organizan para ello y cómo se da esta situación. Este programa de crédito ha estado más dirigido a la economía familiar; no se le ha prestado hasta el momento a ninguna sociedad o empresa o grupos de comerciantes” (Nicaragua).

La sistematización de la experiencia del **Perú** aporta un análisis de escenarios, favorable y desfavorable, para el DSEL:

Escenario favorable:

- Relativa estabilidad económica
- Emergencia Social Popular
- Emprendimientos Económicos y Micro-empresas en auge.
- Ley de Fomento a la Micro Empresa.

- Políticas que incentivan la competitividad y la exportación.
- Gobierno Local apoya iniciativas.
- Posibilidades de Comercialización con Regiones.

Escenario desfavorable:

- *Dumping* de Productos Asiáticos, incentivan exportación y limitan crecimiento.
- Costo de Formalización de los negocios elevado, en relación a su magnitud.
- Carga tributaria excesiva.
- Atraso Tecnológico.
- Contrabando de Productos.

Microfinanzas solidarias (MFS)

A diferencia de las Microfinanzas gestionadas desde entidades financieras, sean estatales o privadas, caracterizadas por la rigidez de la normativa y una preocupación casi exclusiva por la puntual devolución del crédito, las Microfinanzas Solidarias, se caracterizan por:

- Su objetivo es impactar en el capital social, es decir, en la capacidad de las familias y las organizaciones de hacer frente a su situación de pobreza, recuperando para ello valores comunitarios de identidad, solidaridad, ayuda mutua, autoestima.
- Una visión integral de las Microfinanzas, no reducida a apoyar solo inversiones rentables, sino abierta a satisfacer necesidades inmediatas que no pueden esperar ingresos asegurados (respuesta a situaciones de vulnerabilidad).
- Corolario de lo anterior es la flexibilidad y la innovación de los servicios financieros en las MFS a través de la diversificación del crédito ampliado a formas de seguro de salud, envío o transferencia de dinero, *microwarrant* (garantías a cuenta de las cosechas y/o venta de los productos).
- La sostenibilidad y la necesaria capitalización del Fondo garantizadas a través de la participación, control social y democracia interna.
- La participación mayoritaria de la mujer en este ámbito le da oportunidad para proyectarse con mayor protagonismo en otros ámbitos o espacios no sólo económicos sino también políticos.
- El incremento de la eficacia y eficiencia del crédito por la vía de ampliar y hacer más tupida la red de intercambio y complementación de productos y servicios.

Podemos rastrear en las diferentes experiencias de MF aportes a la comprensión de los principios que deben regir las actividades de MFS:

Principios que deben regir las actividades de MFS

- Integralidad (con el resto de líneas estratégicas de intervención)
- Sostenibilidad
- Innovación
- Enfoque de género
- Participación en redes
- Empoderamiento

El enfoque de **género** es particularmente trabajado por el Equipo sistematizador de **Nicaragua**, constituido íntegramente por mujeres.

A continuación señalamos algunos elementos importantes a recuperar de su reflexión:

Aspectos a tener en cuenta para aplicar el enfoque de género a las MF

- El género se refiere a los roles de los hombres y las mujeres en una sociedad específica o cultura. Es una "construcción social".
- El propósito del análisis de género es asegurar que la experiencia de microcrédito incorpore completamente los roles, necesidades y participación de mujeres y hombres.
- Hay que diferenciar en el tema género las necesidades inmediatas y las estratégicas. Acceder al crédito es una necesidad inmediata, pero cambiar las relaciones de subordinación de la mujer (en el trabajo, la educación, los espacios de decisión) son necesidades estratégicas, a largo plazo.
- Las mujeres son las que más participan en las actividades del microcrédito, pero eso no se refleja en las estructuras, dominadas por los hombres.
- Las necesidades prácticas y los intereses estratégicos están ligados. Responder a las necesidades prácticas identificadas por las mujeres en el ámbito comunitario, puede brindar un punto de partida para la identificación y el abordaje de intereses estratégicos de largo plazo.
- Se debe dar oportunidades reales de hecho y derecho a las mujeres y los hombres, las herramientas y mecanismos de gestión en las Microfinanzas deben estar diseñadas pensando en los sujetos, reconociendo sus contextos.

La **participación en redes** es enfatizada en la experiencia de **Perú**. En efecto, los Bancos Comunales deben integrarse en la dinámica económica local, logrando **articulaciones**

importantes, bajo el concepto de "concertación económico-productiva":

"Consiste en la conformación de circuitos productivos en la perspectiva de conformar cluster especializados en calzado, confecciones y carpintería. El establecimiento de relaciones, coordinaciones y convenios con instituciones públicas y privadas de apoyo al desarrollo de la micro empresa. Así como, la realización de: intercambio de experiencias y pasantías, son los ejes de esta acción. Mención especial merece la participación y asesoría que se brinda a la Comisión Económico- Productiva de San Juan de Lurigancho, instancia que aglutina a los Gremios, Bancos Comunales y Productores del Distrito con el Municipio y las ONG's. Este espacio tiene como orientación elaborar y proponer lineamientos de política para la promoción y apoyo al sector de micro-empresarios en el distrito" (DP, p.17).

Algo similar se plantea la experiencia de **Honduras** en el contexto rural:

"En teoría las redes son conjuntos de unidades productoras de servicios crediticios, de variado nivel de complejidad que se encuentran articulados entre sí, administrativa y funcionalmente, para asegurar cobertura crediticia a la población. Cuentan con la capacidad de resolver los problemas de acuerdo a la demanda de su ámbito de acción. La conformación de redes nacionales y regionales es una estrategia del sector de Microfinanzas para mejorar de manera eficiente y racional el uso de los recursos disponibles, incrementar la eficacia de los servicios en la solución de problemas prioritarios de créditos y distribuir de manera equitativa la oferta de servicios, además contribuyen significativamente en efectos en aspectos de mercadeo y comercialización por cuanto sirven para identificar mercados potenciales" (DH, p.37)

Respecto al **empoderamiento**, cabe señalar que el ejercicio del control social y la administración del Fondo, así como el manejo responsable del crédito por los beneficiarios, le da un sustento real al liderazgo político de las organizaciones comunitarias, y de manera especial al liderazgo de las mujeres.

Así, en la experiencia de **Bolivia**, el empoderamiento se expresa en la capacidad de los beneficiarios/as de manejar adecuadamente el crédito, invirtiendo en actividades económicas rentables (producción, comercialización). Y en relación a las organizaciones campesinas propietarias del fondo crediticio, en su capacidad de apalancar recursos adicionales para el crédito y de negociación con otros actores, a nivel local, regional, nacional e internacional, contando para ello con una estructura ágil, moderna, democrática, eficiente y de bajo costo.

En la experiencia de **México**, el empoderamiento en MF tiene que ver con las oportunidades que se dan para que los actores participantes, mujeres y hombres, desarrollen capacidades y habilidades a través de las diversas acciones de microcrédito, ahorro y otras actividades en torno a la organización, derechos humanos, etc. Es decir, que se practique la democracia, porque fundamentalmente la pobreza y discriminación responde a la falta de respeto de los derechos y para eso hay que dar la palabra a quien no la ha tenido y sólo a través del desarrollo de capacidades es que la gente comprende su entorno y lo transforma para mejorar su situación (DM, p.76).

En cuanto a los factores que facilitan u obstaculizan la consecución de los objetivos del DSEL

AeA y sus proyectos en Áreas de Desarrollo han apostado por un desarrollo local sostenible, utilizando para ello la estrategia de Dinamización Social de la Economía Local (DSEL), en la que el microcrédito representa un instrumento que, además de movilizar y dinamizar las economías familiares, en base al acceso al financiamiento para la producción, la generación de empleo y la solución de problemas urgentes vinculados a la calidad de vida, apoya la organización social y se ha constituido en una herramienta para posicionarse progresivamente en el mercado, para incrementar su convocatoria social y elevar su autoestima hacia el empoderamiento.

Un objetivo importante de la sistematización en MF es recuperar de las experiencias de MF qué facilita y qué obstaculiza la consecución de los objetivos de la DSEL: **1)** El incremento de la renta familiar y el bienestar de las personas. (Mejoramiento de la calidad de vida); **2)** Inserción de los sujetos y colectivos pobres y excluidos en mejores condiciones en los procesos económicos (Empoderamiento del sujeto social como actor económico); **3)** Incorporación de los sujetos y colectivos pobres y excluidos en los procesos locales de incidencia y ejercicio de la ciudadanía, en la perspectiva de la construcción de una democracia más participativa. (Empoderamiento del sujeto social como actor social presente en la toma de decisiones y con capacidad de incidencia). La pregunta sobre qué facilita o qué obstaculiza en las experiencias de MF el avance de la estrategia DSEL puede ser respondida desde dos ángulos:

- los actores comunitarios
- el funcionamiento del programa

Facilitadores y obstáculos desde los actores comunitarios.

Aspectos que están **contribuyendo** eficazmente al avance de la estrategia DSEL:

- **La voluntad de trabajar y superarse.** Ello significa que la pobreza no sólo conduce a la exclusión, sino que puede ser un detonante para que los pobres decidan aprovechar sus recursos, potenciarlos y empezar el camino de salida de esa situación. Sólo es necesario captar esa situación y la voluntad de superarla.
- **El liderazgo y la organización comunitaria.** Tanto en espacios rurales como urbanos existen formas tradicionales de organización gestadas en largos períodos de resistencia a modelos de desarrollo paternalistas o excluyentes, lo que ha obligado a generar formas organizativas económicas alternativas propias. Este capital social ha sido fundamental a la hora de implementar el programa de MF, las modalidades acceso al crédito, su gestión y el control social. Las experiencias muestran que la organización comunitaria ha sido factor clave en la selección de los beneficiarios, en la reglamentación administrativa y en seguimiento a la devolución del crédito
- **La participación de la mujer.** Las experiencias de MF ratifican el liderazgo de la mujer en el campo de las MF. Esto se expresa no sólo en los porcentajes del acceso y uso del crédito, sino también en la presencia de las mujeres en los Comités de Crédito y en las instancias de control. Hay sin duda excepciones (caso de Nicaragua), pero ello no niega la tendencia general, y sobre todo la voluntad de las mujeres de ser protagonistas en este campo. Los numerosos testimonios recogidos en las sistematizaciones acreditan que el programa de Microfinanzas ha permitido a las mujeres descubrir su gran potencial como actores económicos y su aporte definitivo a la dinamización de la economía local. El acceso al crédito y a iniciativas económicas propias, hace que la mujer se sienta más segura, autovalorada e independiente. De manera particular, las mujeres microempresarias han descubierto que es posible que sus negocios sean una fuente de empleo y autoempleo familiar, y que su valoración dentro de la familia y la comunidad ha crecido notablemente.
- **Los valores comunitarios.** Varias experiencias se refieren explícitamente a los valores comunitarios: el compartir, la ayuda mutua y la integración de esfuerzos, como

factores de éxito en las actividades microfinancieras.

- **La selección de los beneficiarios como sujetos del crédito.** Todas las experiencias apuntan al crédito "selectivo" para garantizar eficacia y sostenibilidad a las actividades de MF. Se consideran sujetos de crédito las familias, grupos u organizaciones, que comprenden, aceptan y están en posibilidad de devolver el crédito, sea a través de una actividad económica rentable o de otros mecanismos que gocen de confiabilidad en el grupo comunitario. La orientación y capacitación previa a la asignación del crédito se ha mostrado imprescindible para garantizar el éxito de las actividades de MF.
- **El buen desempeño de los Comités de Crédito** y demás instancias que intervienen en el proceso de asignación y administración del crédito, fruto de una capacitación oportuna y sostenida, ha generado confianza en los beneficiarios y ha facilitado el control de la mora.
- **La formación y capacitación integral**, que incluye valores y actitudes y no sólo aspectos técnicos, ha facilitado mayor creatividad y eficacia en los emprendimientos. El perfil personal de las microempresarias (os) ha mostrado mejoras contundentes en relación a las actitudes desempeñadas frente a un grupo social. El poder contar con microempresarias emocionalmente más estables significa tener microempresarias más competitivas intelectualmente. Lo que nos hace suponer que sus capacidades creativas e innovadoras pueden volcarse claramente en el desarrollo de sus actividades comerciales y empresariales; contribuyendo a la competitividad y la estabilización de sus negocios.
- **La articulación con otros espacios y actores económicos** permite potenciar aún más el desarrollo económico local. Así las redes de intercambio, por ejemplo entre productores y comerciantes, perfeccionan los negocios y los hacen más competitivos. La concertación municipal o distrital posibilita la búsqueda de propuestas conjuntas que trascienden los ámbitos familiar y comunitario, para impactar en niveles zonales y regionales.
- Además de **la legitimidad** que da el responder con eficacia a las necesidades sociales, la legalidad o el reconocimiento jurídico de las organizaciones facilita la institucionalidad y una mayor presencia e incidencia en las economías locales.

Factores que **han impedido** avanzar en un mejor desarrollo de las economías locales:

- **Grupos mal organizados** y con falta de cohesión interna. Sujetos y colectivos que no asimilan y no se comprometen a superar su situación no deseada.
- **La cultura de no pago** todavía extendida en las ADTs. Familias, que tienen afiliados a sus hijo en vínculos solidarios, al momento de hacer uso de los recursos manifiestan no pagarlo, ya que según ellas el dinero que llega es por la incorporación de sus hijos al programa. Existe una tendencia al clientelismo y búsqueda de donaciones, promovida por el mismo Estado y ONGs desarrollistas. En algunos casos influyen consignas políticas de no pago por parte de organizaciones populares enfrentadas a la Cooperación Internacional y las ONG.
- **Excesivas expectativas en el microcrédito** como factor de desarrollo. A veces se espera que el microcrédito solucione problemas locales que no le competen directamente, como la exclusión, la productividad, el criterio empresarial, problemas de mercado, la cohesión social, la participación y la organización.
- **El mal uso del crédito** hace que las personas y familias no puedan hacer el despegue necesario, y caen en endeudamiento. A ello contribuye también las condiciones de vulnerabilidad de los usuarios del crédito.
- **El bajo nivel educativo y el analfabetismo** es una gran limitante para poder entender y aplicar la capacitación técnica y administrativa contable brindada por AeA. Bajo nivel de escolaridad, poco interés por capacitarse, inestabilidad de ciertos delegados inciden negativamente en la apropiación y control desde las comunidades
- No existen comunidades idílicas que vivan a plenitud los valores de solidaridad y ayuda mutua. Se da **el abuso por parte de algunos delegados o dirigentes** que buscan su beneficio personal. Hay desconfianza entre campesinos y egoísmo entre comunidades
- Que la mujer intervenga más en la economía, a través del acceso al crédito, no significa cambiar **las relaciones de género tradicionales**, basadas en la disparidad de sueldos, educación, empleo y participación en las instancias de toma de decisiones. Factores de discriminación y subordinación de la mujer aún son prevalentes en nuestra sociedad e impiden que las mujeres desarrollen todas sus potencialidades en el desarrollo económico local.

Facilitadores y obstáculos desde el funcionamiento del programa.

El Programa de MF tiene su lógica interna, con características propias, que deben ser tomadas en cuenta por sus promotores y administradores. Su conocimiento y adecuado uso han incidido en el éxito o fracaso del programa.

Las experiencias sistematizadas consideran como **factores de éxito**, a ser profundizados:

- **Políticas institucionales claras y bien diseñadas**, con reglamentos pertinentes, un sistema ágil y moderno de información gerencial y orientaciones adecuadas sobre posibilidades de inversión y rentabilidad facilita la inserción de la población y colectivos pobres en la dinámica económica local. En el diseño de estos instrumentos es importante la consulta a los grupos comunitarios. Políticas institucionales de género, acompañadas de capacitación, pueden servir como un mecanismo efectivo para integrar perspectivas de género entre las operaciones institucionales de crédito
- **Una adecuada planificación del programa**. Captar demandas reales (línea de base inicial) y establecer metas e indicadores de impacto. Conocer el grado de rentabilidad de la inversión, a través de estudios previos de mercado, y la capacidad de pago real del prestatario, y no solo garantía, son esenciales para una correcta aprobación del crédito. Desarrollo y ajuste continuo del sistema y la metodología de crédito.
- **La existencia de condiciones básicas** para que operen las instancias administrativas y de gestión del crédito. Comunicación, servicios básicos, fácil acceso a las oficinas, instrumentos sencillos de control y manejo de los fondos, favorecen la institucionalidad y el desarrollo de una cultura crediticia.
- **El servicio de microcrédito cuando está articulado con los otros servicios** en el marco de la intervención integral, ha resultado ser un buen mecanismo de dinamización de las actividades económicas de la población pobre. Esta estrategia ha sido aplicada de forma sistemática en experiencias como los Bancos Comunales, donde se ha demostrado que es posible mejorar las condiciones de vida de las mujeres y sus familias, lo que revela que es posible convalidar dicha experiencia en contextos similares, mostrándose sostenible social y económicamente
- **La diversificación del crédito** en todos sus aspectos ha sido un elemento central en la dinamización de las economías locales.

Tenemos como ejemplos: la ampliación de la modalidad del préstamo a la población beneficiaria, en función a satisfacer sus diferentes necesidades básicas: salud, vivienda, educación; la ampliación de servicios como recepción de ahorro individual y grupal, transferencia de remesas, cobro de cheques, la introducción de diversos tipos de garantías, no reducibles a la garantía hipotecaria, que podría excluir a un segmento de la población que no tiene este tipo de garantía. Finalmente, salidas creativas a problemas como la otorgación de créditos en situación de riesgo, sobre todo en el sector agropecuario, que puede ser controlado implementando el servicio del seguro agrícola.

- **Tasas de interés más bajas** en relación a otras entidades financieras contribuyen a que las familias no se descapitalicen. La mayoría de los grupos con actividades de MF piensan que el ampliar los plazos y bajar las tasas de interés les producirá mayores beneficios.
 - Hay conciencia de que la sostenibilidad sólo puede lograrse a través de **la capitalización de los fondos crediticios**. De ahí fórmulas atractivas para fomentar el ahorro tanto individual como colectivo; transferencia de los costos operativos antes asumidos por AeA a las instancias administradoras, sin que ello suponga aumento significativo en los intereses. La capitalización de los fondos es una cuestión importante porque capitalización quiere decir crecimiento y sostenibilidad. Al crecer los fondos amplían su cobertura, es decir, que más población pobre, excluida, puede tener acceso a los servicios. Y al decir sostenibilidad estamos hablando de que se mantiene en el tiempo, es decir, los usuarios tienen garantizado el servicio por siempre. Cuando no hay sostenibilidad llega el momento en que ese servicio se acaba.
 - **La capacitación para el manejo operativo y contable**, ha permitido una mayor administración participativa de los grupos, mejor nivel de recuperación y disminución de los riesgos de descapitalización. La capacitación técnica a los diferentes grupos del programa y la sensibilización de los usuarios han sido medios eficaces para contrarrestar la mora.
- Así mismo, se han detectado factores o **indicadores de retroceso** en relación a la dinamización de las economías locales, que afectan directamente el buen manejo del programa de MF. Aquí tenemos los más sobresalientes:
- La otorgación de crédito a personas que no tienen verdadera **voluntad de pago** o que no sin **capacidad de valorar el riesgo** que

suponen sus actividades económicas. Estos riesgos pueden ser naturales (climatológicos, enfermedades...), pero también sociales como ser los conflictos por el acceso a los recursos (agua, tierra,...) que se producen al interior de las comunidades.

- La progresiva pérdida en algunas experiencias de las garantías solidarias, y la rígida exigencia de **garantías hipotecarias**, perdiendo el crédito su esencia social y solidaria.
- **Endeudamiento progresivo y mora** fuera de control como consecuencia de la **falta de información**, seguimiento y la toma de decisiones oportunas y coordinadas, para evitar su crecimiento. Cuando la mora llega a un nivel de riesgo preestablecido en la planificación microfinanciera se deberían tomar acciones rápidas para identificar las causas, recuperar el crédito y utilizar los mecanismos adecuados de presión social.
- Baja de **la rentabilidad de los Fondos de Crédito**, por una mala orientación del crédito, falta de estudio de mercado.
- Uno de los problemas recurrentes al momento de realizar microempresas productoras de bienes de consumo, es que hay un **desconocimiento del mercado** que se requiere. En el momento que se impulsan micrédito para actividades productivas hay que pensar en cerrar el círculo de producción, transformación, distribución, ya que así evitamos que los ingresos se los queden los intermediarios.
- La ausencia o deficiente comunicación y coordinación entre los actores involucrados en el Programa de MF, restando eficiencia y credibilidad al mismo.
- Limitación en la disponibilidad de recursos financieros que no permite atender las necesidades de crédito y/o propiciar la sostenibilidad económica de algunos comités.

En cuanto al rol de Ayuda en Acción y sus Socios Estratégicos

Desde 1996 Ayuda en Acción ha incorporado el componente de MF en los programas nacionales. Su rol protagónico en los primeros años, como donante, propietaria y administradora de los Fondos, fue modificándose, cediendo el protagonismo a los actores locales, comunitarios e institucionales. La aprobación de la política institucional de créditos (junio 2001) marca un hito importante en este proceso de transferencia.

Las experiencias de MF registran esta transformación del rol de AeA en dirección a una **instancia facilitadora de recursos:**

- **financieros**, a través de canalizar fondos o apoyar su apalancamiento;
- **metodológicos**, a través del apoyo a la organización, coordinación y concertación entre actores, desarrollo de redes, promoción de cadenas productivas, ruedas de negocios,...
- **de capacitación y asesoría** mediante asistencia técnica, intercambio de experiencias;
- **investigativos**, diagnósticos y sistematizaciones al servicio del programa de MF;
- **comunicacionales**, generando y haciendo circular la información.

Algunos criterios para promover redes *La experiencia Boliviana*

- Incidencia política para establecer políticas municipales e implementar proyectos económicos que benefician a la población.
- Investigar y promover la concertación entre agentes económicos de distintos niveles económicos, para insertarse a cadenas productivas locales, regionales o nacionales, en coordinación con los municipios.
- Propiciar anualmente ruedas de negocios que puedan lograr la articulación del campo y la ciudad, para incrementar las ventas de los productos rurales y en particular de los más pobres.

Recomendaciones

Recomendaciones¹ para el incremento de la renta familiar y el bienestar de las personas.

- Diseñar y establecer líneas de base e indicadores de proceso y de impacto que recojan elementos de la estrategia DSEL relacionados al programa de MF. Establecer mecanismos para medir la calidad de los servicios.
- Ampliar las líneas de financiamiento y las modalidades de garantía para favorecer el acceso al crédito de sectores vulnerables y satisfacer las necesidades del usuario: salud, educación y vivienda. La implementación de estrategias de Microfinanzas deben ser sostenibles social y económicamente.
- Trabajar con las organizaciones de base la diferencia entre donación y crédito, y que el programa de auspiciamiento no es requisito para acceder a los sistemas de crédito.

Para la inserción de los sujetos y colectivos pobres y excluidos en mejores condiciones en los procesos económicos.

- Aprovechar las potencialidades locales, tales como recursos naturales, liderazgo existente, conocimientos y saberes, soportes tecnológicos, metodologías... para ejecutar acciones que impulsen los procesos económicos.

¹ Se registran aquí las "recomendaciones" trabajadas en grupo y plenaria por los participantes en el Taller de Tegucigalpa, con los aportes complementarios de los actores sociales de Nicaragua, Honduras y El Salvador invitados a la segunda parte de dicho taller.

- Fomentar valores, formas de cooperación, ayuda mutua e integración de esfuerzos, para ampliar y difundir las acciones de apoyo.
- Fomentar un clima de búsqueda y dar apertura a las innovaciones que surgen desde colectivos y familias, impulsando capacidades y brindando oportunidades reales y aplicables al medio.
- Fomentar los negocios familiares impulsando las capacidades y ampliando la base crediticia.
- Para la otorgación del crédito tiene que haber propuestas viables y tener en cuenta diferentes alternativas de financiamiento. Para una efectiva acción de seguimiento y recuperación es importante la efectiva implicación de los responsables.
- Implementar acciones de capacitación para el manejo operativo y contable que permitan la administración participativa, la disminución de riesgos, la mejora del nivel de recuperación y por ende la capitalización de los programas de crédito.
- Establecer mecanismos e instrumentos de control sencillos que faciliten el manejo, empoderamiento y control social por parte de los sujetos.
- Desarrollar y hacer ajustes continuos a las metodologías y al sistema de crédito con los que operamos para ofrecer un servicio ágil, eficiente y oportuno.
- Establecer estudios para implementar servicios integrales de microfinanciamiento (ahorro, crédito, pagos, transferencias y seguros).
- Definir los niveles mínimos y máximos de morosidad para identificar las causas, brindar la oportuna asesoría y utilizar mecanismos de presión social en la recuperación del crédito.
- Establecer un sistema de información que sirva de herramienta para el análisis de la cartera y la toma de decisiones.
- Implementar e institucionalizar las Centrales de Riesgos en las ADs de los programas nacionales.
- Articular de manera regular/periódica la intervención en la prestación de servicios de crédito a la intervención integral de desarrollo local, a fin de dar continuidad a la propuesta de MFS.
- Búsqueda de mecanismos conjuntos entre AeA y los socios estratégicos para potenciar a las organizaciones locales para que realmente

- sean capaces de gestionar el fondo y otras actividades.
- Investigar posibilidades, de acuerdo a cada realidad, para encontrar figuras jurídico-legales que permitan a las organizaciones de base realizar las operaciones microfinancieras
- Establecer acuerdos que permitan acceder a otras fuentes de financiamiento para ampliar la cobertura de servicios de MFS.
- Fortalecer el sistema de aprendizaje institucional permanente entre las AeA y los socios estratégicos sobre el tema de MFS.

Para la incorporación de los sujetos y colectivos pobres y excluidos en los procesos locales de ejercicio de la ciudadanía

- Identificar y formar los liderazgos locales. Liderazgos reconocidos y con capacidades que garanticen la continuidad de los procesos.
- Crear y ampliar mayores espacios para facilitar la comunicación, retroalimentación, rendición de cuentas y la toma de decisiones.
- Facilitar el análisis y la discusión del rol de la mujer en los espacios familiares, comunitarios y de la sociedad en general, incluyendo en la estrategia de las MFS la perspectiva de género con énfasis en las necesidades estratégicas.
- La capacitación debe ser integral, teniendo en cuenta los aspectos técnicos pero sin descuidar el desarrollo humano. Los planes de formación y capacitación deben ser integrales.
- Buscar alianzas estratégicas que permitan la incidencia en las políticas que regulan el funcionamiento de las Microfinanzas.

Sección 2

(gestión del conocimiento)

La sistematización de experiencias: un instrumento para la generación de conocimientos organizativos.
Benito Fernández

La sistematización de experiencias:
propuesta metodológica en 6 pasos.
Unidad de Aprendizajes de AeA

Lecciones aprendidas: Qué son y cómo formularlas.
Unidad de Aprendizajes de AeA

Comunidades de Práctica y Aprendizaje:
Una propuesta para la gestión estratégica del conocimiento.
Unidad de Aprendizajes AeA

Algunas recomendaciones de nuestros técnicos de campo:
Para promover la generación y el intercambio de conocimientos en nuestras Áreas de Desarrollo.
Evaluación de los PIT 2001-2004

La sistematización de experiencias:

Un instrumento para la generación de conocimientos organizativos

Benito Fernández F.

Consultor

Los procesos de sistematización de experiencias llevados a cabo hasta el momento en Ayuda en Acción nos han permitido identificar algunas de las potencialidades y limitaciones de la sistematización de experiencias como metodología para la generación de conocimientos organizativos.

Nuestro principal punto de referencia para exponer dichas potencialidades y limitaciones serán las opiniones² generadas por los Equipos Sistematizadores tras aplicar este instrumento metodológico a la práctica.

Potencialidades de la sistematización.

Aportes a la estrategia institucional.

Podemos afirmar que los procesos de sistematización de experiencias han contribuido a la ejecución de la Estrategia Institucional de AeA

- Al facilitar en los actores institucionales y comunitarios la toma de conciencia de sus realidad, sea esta educativa o económica, y de las posibilidades de transformarla.
- Al abrir canales de discusión y reflexión acerca de posicionamientos institucionales respecto a temas específicos, generando aprendizajes compartidos y propuestas innovadoras.
- Al estimular la organización para enfrentar los problemas y la búsqueda de alianzas y trabajo en

² Hacemos aquí un resumen de los testimonios y puntos de vista expresados por los participantes en el Taller 3 (Ibarra) y Taller 4 (Tegucigalpa) sobre su práctica de sistematización. Ver "El fortalecimiento de los actores...", cit., pp. 171-175; "El potencial de las Microfinanzas para el desarrollo rural...", cit., pp.81-83).

red para hacer más eficiente la respuesta a esos problemas.

- Al crear puentes de comunicación entre los diferentes niveles de ejecución de la estrategia institucional: ADs, equipos nacionales, coordinación regional, oficina central.

Aportes al seguimiento y la evaluación

La sistematización ha permitido optimizar la aplicación del subsistema de evaluación y seguimiento (SIES-ACERCA) y el enfoque de "rendición de cuentas" en estos componentes:

- Al visibilizar actores y roles, limitaciones y potencialidades en los procesos, y los resultados alcanzados, facilita todo el ciclo que va desde la planificación, seguimiento y evaluación de nuestros planes y programas, y por tanto enriquece notablemente el Sistema ACERCA.
- Es un insumo para la evaluación y la toma de decisiones. El proceso de evaluación deja de ser mecánico, pues con la sistematización se cambia eso, dándole mayor profundidad y calidad.
- Facilita parámetros para la medición de impactos.
- Permite informar y compartir experiencias.
- Crea condiciones para la rendición de cuentas a través de la participación directa de los actores.

Sección 2

(gestión del conocimiento)

Aportes a la generación de conocimientos.

El potencial de la sistematización en la generación de conocimientos se ha mostrado en:

- Ayuda a descubrir fallas, errores y debilidades en nuestras prácticas, con una mirada profunda y no superficial sobre las causas.
- Facilita la construcción colectiva de conocimientos, sobre todo cualitativos, al poner en manos de los sujetos sociales herramientas sencillas y culturalmente significativas de recolección, procesamiento y análisis de la información.
- Ayuda a recuperar y documentar las experiencias y aprender a partir de ellas. Esto puede verse en los documentos de sistematización elaborados.
- Analizar contextos e identificar áreas de oportunidad.
- Aclarar y resignificar conceptos: participación, empoderamiento, incidencia en políticas públicas, coordinación, alianza, red, economía social, Microfinanzas solidarias, dinamización de las economías locales, autogestión, sistematización,...
- Elaboración de indicadores y criterios acerca de "metodologías de campaña" y de "avance en la estrategia DSEL".

Como puede leerse en la experiencia salvadoreña:

"La importancia de la sistematización radica en el abordaje de la práctica como fuente de aprendizaje. Por ello, tiene la exigencia de constituirse en un proceso interno, particularmente inscrito en lo que se conocen como "gestión del conocimiento" (recuperación, producción, obtención, difusión y aplicación del conocimiento para el desarrollo de la entidad y su trabajo). Por tal razón, más que la acción de un consultor debe implicar procedimientos institucionalizados para la apropiación del proceso por parte de las mismas personas involucradas en la práctica".

Limitaciones de la sistematización

Exige mucha dedicación, entrando en conflicto con los tiempos y tareas institucionales.

Requiere equipos compactados y plurales (diversos actores) para ser participativa.

No hay cultura de registro sistemático de las experiencias.

Escasez de instrumentos participativos, adecuados a los espacios, tiempos y forma de producción de conocimientos de los actores.

En la práctica a veces se confunde con la evaluación.

La apropiación metodológica de la sistematización ha sido parcial y casi inexistente en las bases, lo que hace difícil su multiplicación.

La sistematización de experiencias:

Propuesta metodológica en 6 pasos

Unidad de Aprendizajes



Paso 1

Definición del Objetivo:

- ¿Para qué queremos sistematizar?
- ¿Cuál es el sentido y la utilidad de la sistematización?

Definición del Objeto:

- ¿Qué proceso vamos a sistematizar?
- ¿Dónde y cuándo tuvo lugar?
- ¿Quiénes estuvieron involucrados?

Definición del Eje:

- ¿Cuáles son los aspectos concretos del proceso que más nos interesan?

Paso 2

Reconstrucción histórica de la experiencia:

- ¿Cuáles son los hitos principales en el proceso: momentos, acciones, decisiones, personas involucradas en cada uno de ellos?

Paso 3

Reflexión y conclusiones

- ¿Cuáles son los errores y los aciertos?
- ¿Cuáles son las causas posibles de los errores y los aciertos?

Paso 4

Elaboración de Lecciones Aprendidas

- ¿Qué principios y criterios podemos extraer de nuestra reflexión sobre la experiencia, que serían aplicables a futuros planes y acciones?

Paso 5

Elaboración de recomendaciones

- ¿Qué medidas deberíamos poner en marcha en el futuro para mejorar la calidad y los resultados de experiencias similares?
- ¿Cuándo, cómo y quién pondrá en marcha dichas medidas?

Paso 6

Socialización

- ¿Cuándo y cómo se darán a conocer los resultados, Lecciones Aprendidas y Recomendaciones de la sistematización?

Sección 2

(gestión del conocimiento)

Lecciones Aprendidas:

Qué son y cómo formularlas

Unidad de Aprendizajes

Qué son las Lecciones Aprendidas (LA)

El desarrollo de los subsistemas de aprendizajes y de seguimiento, evaluación y calidad en el marco del sistema *acerca*, se fundamentan entre otros aspectos, en la necesidad de generar dinámicas de retroalimentación, es decir poner en marcha procesos periódicos y sistemáticos de reflexión que permitan generar desde nuestras experiencias cotidianas conocimientos útiles para la mejora continua de las acciones y prácticas institucionales.

Para asegurar que nuestros procesos de reflexión son a su vez procesos de aprendizaje institucional, en los que las distintas instancias organizativas generamos y compartimos conocimientos significativos, útiles para nuestro trabajo cotidiano, aplicables a nuestros próximos planes y acciones e importantes para los procesos de toma de decisiones, es recomendable documentar y difundir las Lecciones Aprendidas.

Éste es un ejercicio que no siempre se hace correctamente, a veces confundimos las Lecciones Aprendidas con la descripción de resultados o la redacción de conclusiones generales, por ello es necesario definir qué entendemos por LA y cómo deben elaborarse y formularse.

Las **Lecciones Aprendidas** son conocimientos derivados de una experiencia (ejecución de un proyecto, programa, actividad) y constatados tras un proceso de reflexión y valoración de la misma, ya sea a través de una investigación, una sistematización, una evaluación o el seguimiento de actividades. Son conocimientos extraíbles de nuestros errores y aciertos, y formulados en términos de principios y criterios aplicables a planes y acciones futuras.

Cómo formular una Lección Aprendida

Una lección aprendida es una afirmación condicional (o negación, en el caso de querer destacar prácticas inadecuadas) que relaciona una causa y un efecto: Si A entonces B o si A entonces *ta*/probabilidad de B.

Por ejemplo:

La participación de los involucrados en un proyecto en su planificación y evaluación asegura la apropiación y sostenibilidad del mismo

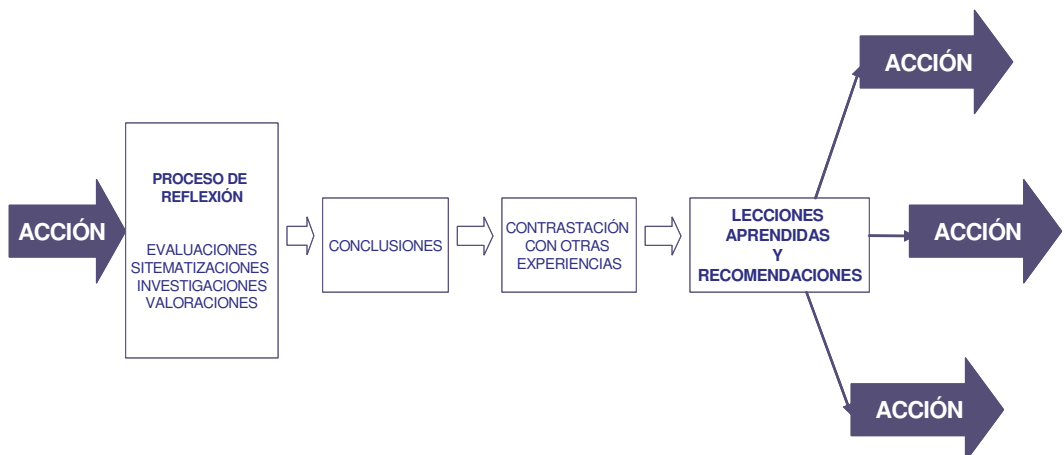
A: La participación
B: Apropiación y sostenibilidad

Si hay participación (A) entonces hay probabilidad de apropiación y sostenibilidad (B)

Pero esta afirmación debe estar apoyada en las evidencias de una o más experiencias similares y contener un principio generalizado.

Siguiendo con el mismo ejemplo:

Si comparamos nuestra experiencia con los resultados de otras similares en las que se ha promovido (o no) la participación de los involucrados en la planificación y evaluación del proyecto, podemos deducir que la participación en proyectos de este tipo asegura mayores probabilidades de apropiación y sostenibilidad del mismo



Comunidades de Práctica y Aprendizaje:

Una propuesta para la gestión estratégica del conocimiento organizacional

Unidad de Aprendizajes

Desde la Unidad de Aprendizajes (UA) de Ayuda en Acción consideramos que un proceso de gestión del conocimiento realmente funcional a los propósitos estratégicos de la organización debe fundamentarse en un enfoque de **Aprendizaje para la Acción** (Argyris, 1993).

El Aprendizaje para la Acción se produce principalmente en **la experiencia cotidiana** de las personas que trabajan en la organización y tiene como finalidad última generar conocimientos que permitan:

- **Mejorar la calidad de nuestras prácticas:** Es decir, aprender a hacer mejor lo que ya hacemos.
- **Enfrentar procesos de innovación:** Aprender a hacer nuevas cosas para enfrentar nuevos desafíos.
- **Enfrentar procesos desarrollo organizativo:** Aprender para adecuar el sistema organizativo tanto a nuestros retos como a los retos que nos impone el entorno
- **Aprender a aprender:** Aprender a mejorar de manera continuada la calidad de nuestro sistema de gestión del conocimiento.

Así mismo, si queremos impulsar una **cultura y un sistema organizativo de la auto evaluación y el aprendizaje continuo** (Schein, 1985), debemos poner en marcha iniciativas institucionales que permitan involucrar al conjunto de la organización y promuevan los procesos necesarios para el paso de los conocimientos individuales a organizativos y viceversa (Nonaka y Takeuchi, 1997).

En este sentido, la UA propone la identificación, formación y desarrollo de **Comunidades de Práctica y Aprendizaje (CPAs)** (Wenger, 1998). Estas comunidades estarán conformadas por personal técnico interesado y

comprometido en **compartir y generar, desde sus prácticas cotidianas, conocimiento para las acciones y el desarrollo institucional.**

Qué es una CPA

Una CPA es un grupo de trabajo unido por un interés y compromiso común en una o varias temáticas, destinado a desarrollar las capacidades de sus miembros y a compartir y generar, desde su práctica cotidiana, conocimiento para la acción.

- Comparten información
- Debaten en torno a controversias
- Plantean problemas y aportan soluciones
- Proponen nuevas ideas y prácticas
- Experimentan y valoran sus innovaciones
- Difunden sus lecciones aprendidas

Conformación de las CPAs

Las personas que participarán en estos grupos podrán tener diferentes niveles de cargo y, en el caso de procesos y temáticas compartidas por distintas instancias organizativas, pertenecer a distintos departamentos, áreas de desarrollo y/oficinas.

Es importante señalar que al interior de una CPA el cargo no opera como tal, es decir, que la coordinación o el liderazgo de una CPA no tiene por qué recaer en los directivos.

Las personas que conformarán las CPAs **deben seleccionarse en función de:**

- Su interés y compromiso por compartir sus conocimientos
- Sus funciones en la organización
- Su experiencia en la temática a tratar

Entre ellas habrá un **coordinador**, cuya labor consistirá en dinamizar la labor del grupo (proponiendo asuntos, aportando documentos y nuevas fuentes de información y promoviendo debates), actuar como portavoz de la comunidad y difundir sus conclusiones y propuestas.

Así mismo, para dejar constancia documental de la labor del grupo, será conveniente que alguno de los miembros tenga dotes para la **documentación**; esta persona recogerá los aportes y sintetizará y redactará las conclusiones, *Lecciones Aprendidas* y propuestas del grupo.

En un principio sería recomendable que las CPAs se pongan en marcha con un mínimo de cinco o seis miembros, si bien, **los límites internos del grupo serán flexibles**, de manera que a lo largo de la vida de la misma podrían unirse a ella nuevas personas interesadas en la temática.

Sección 2

(gestión del conocimiento)

Para asegurar la eficacia de la CPAs y la **participación activa** de sus miembros, en el momento de su formación se capacitará a los participantes en los criterios metodológicos a seguir, se definirán cuáles serán sus objetivos, cuáles los espacios, instrumentos y momentos para llevar a cabo sus procesos de reflexión, así como los tiempos y procedimientos previstos para la elaboración y difusión de sus conclusiones; si bien éstos podrán redefinirse con la finalidad de mejorar el proceso de aprendizaje.

El proceso metodológico de las CPAs

La primera labor de las CPA será identificar y priorizar aquellos temas y asuntos relevantes relacionados con las temáticas alrededor de las cuáles van a trabajar. Estos asuntos podrán estar relacionados con:

- aspectos de la gestión y la intervención considerados de interés estratégico
- aspectos relacionados con el entorno de la organización y su influencia sobre ésta
- enfoques y perspectivas de intervención
- metodologías, procedimientos e instrumentos técnicos
- o simplemente asuntos acerca de los cuales se considere que debemos actualizarnos o profundizar para mejorar la calidad de lo que hacemos.

Una vez identificados estos asuntos, la comunidad pasaría a formular las preguntas clave que van a vertebrar sus procesos de reflexión, al menos durante un período determinado. Es decir, cuáles son los asuntos sobre los que sería más urgente o interesante reflexionar, discutir e intercambiar información.

Partimos del convencimiento de que las diferentes teorías en que fundamentamos normalmente nuestras acciones (**teorías de acción**), los enfoques con que enfrentamos las problemáticas de intervención o gestión, las soluciones particulares que aplicamos, las innovaciones que introducimos y los resultados finales, al ser **compartidos y contrastados** pueden generar aprendizajes y conocimientos relevantes para mejorar la calidad de nuestra prácticas.

ALGUNAS PAUTAS DEL PROCESO DE APRENDIZAJE – ACCIÓN DE UNA CPA

1. Identificar los temas o asuntos acerca de los cuales queremos aprender.
2. Priorizar temas o asuntos en función de su interés, urgencia o relevancia para la mejora de nuestras prácticas.
3. Identificar preguntas clave (las respuestas a dichas preguntas serán parte fundamental de las Lecciones Aprendidas).
4. Compartir con los otros miembros del grupo los propios modos y teorías de acción. Es decir: cómo procedemos normalmente en las acciones relacionadas con los temas y asuntos acerca de los cuáles queremos aprender y cuáles son las suposiciones de causa – efecto en las que nos hemos basado (teorías de acción)
5. Identificar nuevas teorías de acción o teorías de acción emergente
6. Identificar debilidades y fortalezas tanto de los propios modos y teorías de acción y de las teorías de acción emergentes.
7. Introducir innovaciones y mejoras en sus prácticas, valorar sus resultados y compartir las valoraciones
8. Identificar vacíos de conocimiento.
9. Responder a las preguntas clave.
10. Documentar y difundir Lecciones Aprendidas y Recomendaciones e identificar Buenas (y malas) Prácticas.
11. Aplicar las Lecciones Aprendidas en la mejora de los planes y las acciones
12. Valorar la aplicación de las Lecciones Aprendidas

Los miembros de la comunidad, **a través de su experiencia** en las temáticas identificadas, su formación al respecto, sus lecturas, consultas y discusiones con otros miembros o con técnicos externos al grupo, tratarán de dar respuesta a las preguntas clave y a otras posibles que surgieran durante el proceso.

En definitiva, se trata de **hacer explícitos los conocimientos, valoraciones y sugerencias** acerca de las propias experiencias y **compartirlos con otros técnicos** para llegar a **conclusiones útiles** en la mejora de sus prácticas y por ende en la mejora de procesos institucionales.

En este sentido, la labor de la CPA deberá orientarse a la **elaboración de “productos concretos”** con una utilidad estratégica:

- Generación y documentación de Lecciones Aprendidas y Recomendaciones
- Identificación de Buenas (y malas) Prácticas
- Identificación de Necesidades de Aprendizaje

Algunas recomendaciones de nuestros técnicos de campo:

Para promover la generación y el intercambio de conocimientos en nuestras Áreas de Desarrollo.

Evaluaciones de los Planes de Intervención Trienales 2001-2004

- Promover el trabajo de equipo y la socialización de la información
- Mejorar nuestros sistemas de comunicación interna para dar a conocer todo a todos.
- Generar espacios permanentes de discusión y reflexión al interior del equipo técnico para discutir y definir aspectos conceptuales y operativos, evaluar y sistematizar procesos, revisar estrategias y metodologías e intercambiar aprendizajes.
- Facilitar espacios de intercambio de experiencias a nivel nacional e internacional para enriquecer la visión de los procesos desde una perspectiva global y compartir y construir estrategias de intervención.
- Llevar a cabo jornadas de auto evaluación del equipo técnico para identificar sus debilidades, los puntos críticos de su trabajo y sus potencialidades para enfrentarlos.
- Fomentar el intercambio de experiencias a través de las pasantías.
- Sistematizar experiencias para extraer criterios que nos permitan definir nuevas metodologías de intervención.
- Llevar a cabo programas de capacitación continua de los equipos de las diversas ADs en las temáticas estratégicas y en la gestión de los procesos de intervención.
- Mantener un diálogo abierto y horizontal entre el técnico y los sujetos y colectivos sociales con quienes trabajamos.
- Desarrollar herramientas sencillas para el registro de la información.
- Entender la Evaluación como una reflexión conjunta con los actores sociales, confrontando sus resultados con los del análisis de la realidad- diagnóstico.
- Adecuar y aplicar la metodología REFLECT ACCIÓN a los procesos de evaluación.
- Contar con equipos interdisciplinarios para realizar las evaluaciones.
- Releer el territorio y redimensionar las características de la zona donde estamos trabajando, desde distintos enfoques y perspectivas.
- Pasar de la lógica de proyecto a una lógica de procesos.
- Poner en marcha estrategias de intervención con énfasis en la facilitación de intercambio de experiencias para posibilitar la generación de sistemas de innovación permanentes.
- Juntar los conocimientos, habilidades, actitudes, potencialidades y disposición de los miembros del equipo para el éxito del programa, y no actuar en líneas aisladas.

Sección 3

(conocimiento local)

La documentación del
conocimiento local
Hanna Beardon - Action Aids

La documentación del conocimiento local.

Maneras para que las personas reconozcan el valor de los conocimientos que ya poseen y piensen en por qué y cómo documentarlos.

Hanna Beardon **Action Aid**

¿Por qué? Las personas suelen verse a sí mismas como receptoras pasivas de información, y los programas de información y comunicación con frecuencia reflejan esta visión. Sin embargo, la comunicación es un proceso de dos sentidos y la investigación de los temas relacionados con el conocimiento local es un elemento esencial de este proceso. El hecho de estar convencidos/-as de nuestra propia legitimidad en este proceso de doble vía, por medio del reconocimiento del alcance y el valor de nuestro propio conocimiento, puede conducir a una mayor confianza en la comunicación y sentar las bases para el aprendizaje.

¿Cuándo? Es importante reconocer constantemente el papel de los/las participantes como fuentes y comunicadores de información y reflejarlo en el proceso.

¿Cómo? El siguiente recuadro pone de relieve algunos temas de estudio en torno al conocimiento local. Una vez que las personas cobran conciencia de su propio conocimiento y de su valor como fuentes de información, pueden empezar a pensar estratégicamente sobre cómo y por qué documentar y difundir la información y la comunicación locales.

Examinar el conocimiento local

¿Cuáles son las fortalezas de la información y el conocimiento locales?

¿Cuál es la envergadura y el alcance de este conocimiento? ¿Cómo se recoge y comparte?

¿Cuáles son las ventajas y peligros de documentar y difundir el conocimiento local?

¿Tiene la información que viene de una persona pobre el mismo efecto que la que viene de una persona poderosa?

¿Cómo podemos fortalecer las formas tradicionales o ya existentes de compartir el conocimiento?

¿Qué sé? En la mayoría de los casos, las personas no reconocen todo lo que saben. Quizá por que lo aprendieron informalmente o porque es algo que todos/-as saben localmente. Es importante que las personas reconozcan lo que saben tanto para considerar detalladamente lo que otras personas podrían utilizar, como para sentirse más seguros al tratar con gente de afuera. Una dramatización en grupos pequeños o en parejas, en la que los/-as participantes hacen el papel de extranjeros o habitantes de la ciudad que vienen a vivir al pueblo, podría ser un buen ejercicio. Después en una discusión

se destacarían las diferentes áreas de conocimiento que tienen cada uno/-a para vivir su vida.

Este ejercicio puede ir seguido, o reemplazado, por un ejercicio de cambio de roles, ya sean de género o de edad. Los hombres y las mujeres, o los padres y las madres y sus hijos/-as adolescentes, dramatizan su vida para examinar las cosas que cada quien debe saber para seguir adelante. Enseguida se discuten las conclusiones.

¿Cuándo soy una fuente de información útil?

Utilizando un diagrama de araña, los participantes se colocan en el centro e ilustran las diferentes personas o instituciones que les utilizan para obtener información, los tipos de información que proporcionan y la fuerza de los diferentes vínculos. A este ejercicio le debe seguir una discusión en grupo para identificar otros usuarios potenciales de información local.

¿Quién quiere saber qué? Una vez identificados os tipos de información valiosa que existen localmente, las personas tienen que pensar en quien más la podría utilizar, cómo podrían acceder a ella y si realmente quieren que se apoderen de ella... Las dos razones fundamentales para documentar el conocimiento son: que esté a disposición de otras personas en otro lugar (es decir, otro pueblo con circunstancias parecidas o para la promoción activa a nivel nacional) o en otro momento (es decir, futuras generaciones en el mismo pueblo).

Empleando los siguientes métodos el grupo podría discutir cómo obtuvieron el conocimiento y las habilidades que necesitan para su vida e identificar algunas de las cosas que saben y qué personas de otros espacios o tiempo podrían aprovechar.

Con un gráfico de río, en el que se muestran los cambios que se recuerdan, se podría ilustrar los tipos de información que fueron útiles en distintas épocas y prever la demanda futura. El ejercicio podría centrarse en un tipo determinado de actividad y la manera en que la información o la experimentación han cambiado el modo de hacer las cosas. Se podría también facilitar una serie de discusiones para considerar detenidamente los mejores métodos de recoger, guardar y transmitir información a las generaciones futuras. La primera discusión podría ser de índole general y tratar sobre los tipos de información que las personas quisieran ver conservadas para sus descendientes. Enseguida se consideraría cómo se ha ido pasando la información de generación en generación. Esto debería conducir a una discusión focalizada sobre la mejor manera de continuar el proceso, ya sea por medio de la historia oral, los textos escritos, el video, el audio, etc. En algunos casos, las TIC podrían resucitar espacios sociales para la transferencia y el intercambio de conocimientos. Otra discusión importante que hay que facilitar es sobre los peligros de documentar el conocimiento local, lo cual podría generar una reflexión acerca de asuntos como la explotación y control del conocimiento, los derechos de autor, las patentes y la propiedad.

Este artículo ha sido extraído de la sección de recursos Reflect, publicados en el nº 19 de "Acción Educativa", por David Archer, Kate Metcrafft y Kate Newman. Action Aid.

Campaña de Educación

Dilcia Iveth Morazán	Honduras	Responsable Campañas	dmorazan@ayudaenaccionhond.org
Mario Roberto Padilla	Honduras	Director de Cooperación	gestion@ayudaenaccionhond.org
Carmen Torres	México	Directora de Cooperación	ctorres@ayudaenaccion-mex.org
Ubaldo López	México	Director de procuración de fondos	ulopezl@ayudaenaccion-mex.org
Gabriel Terán	Ecuador	Director de Recaudación	gteran@ecuador.ayudaenaccion.org
Ramiro Torres	Ecuador	Director Gestión Conocim.	rtorres@ecuador.ayudaenaccion.org
Raquel Fuente	Nicaragua	Directora de Cooperación	rfuente@ayudaenaccion.org.ni
Socorro Lacayo	Nicaragua	Responsable de Campaña	mlacayo@ayudaenaccion.org.ni
Carla Padilla	Nicaragua	Técnico de AD	cpadilla@ayudaenaccion.org.ni
Alberto Casado	España	Unid. Relaciones Institucionales	acasado@ayudaenaccion.org
Pilar Lara	España	Unid. Estudios	plara@ayudaenaccion.org
Esther Pino	España	Directora de Campaña	epino@ayudaenaccion.org
Margarita Salinas de Holm	Bolivia	Coordinadora de UCR	margaritasalinas@ayudaenaccion-mex.org
Víctor Gallo Toro	Bolivia	Director de Cooperación	vgallo@bolivia.ayudaenaccion.org
Rita Puente	Perú	Resp. de educación	ritapuente@ayudaenaccion-peru.org
Abel Sánchez	Perú	Formac. y desarr. de capac.	asanchez@ayudaenaccion-peru.org
Enrique Hompanera	El Salvador	Coord. AD, Resp. Campaña	ehompa@ayudaenaccion.org.sv
Tito López	El Salvador	Responsable de Campaña	titolopez@ayudaenaccion.org.sv
Javier Ruíz	Perú	Responsable de Campaña	javierruiz@telefonica.net.pe
Lourdes	Ecuador	Directora CAES	
Víctor Hernández Martínez	México	Consultor	ucired@prodigy.net.mx
Jytte Vagner	Bolivia	Proyecto IBIS	jv@ibisar.org
Juan Ignacio Gutiérrez	Perú	Director Nacional AeA Perú	juanignacio@ayudaenaccion-peru.org

Microfinanzas

Ubaldo López	México	Oficina Nacional- Dpto. Obtención Recursos	ulopezl@ayudaenaccion-mex.org
Manuel Vides	El Salvador:	Oficina Nacional Director de Cooperación	mvides@ayudaenaccion.org.sv
Mario Padilla	Honduras:	Oficina Nacional Director de Cooperación	gestion@ayudaenaccionhond.org
Francy López	Nicaragua:	Oficina Nacional. Dpto. Cooperación. Área de Dinamización Economías Locales	flopez@ayudaenaccion.org.ni
Raquel Fuente	Nicaragua	Oficina Nacional. Directora Dpto. Cooperación	rfuente@ayudaenaccion.org.ni
Gabriel Terán.	Ecuador	Director Obtención Recursos	gteran@ecuador.ayudaenaccion.org
Juan Pedro Mora.	Perú	Coordinador TACIF	secretaria@tacif.com
Abel Sánchez	Perú	Oficina Nacional. Director aprendizajes	asanchez@ayudaenaccion-peru.org
Claudia Ballesteros	Bolivia	Oficina Nacional. Dpto. Cooperación. Área de Dinamización Economías Locales	mballesteros@bolivia.ayudaenaccion.org
Margarita Salinas	Oficina Regional	Área de Incidencia y Campañas	margaritasalinas@ayudaenaccion-mex.org
Camino Villanueva.	Oficina Regional	UT Dinamización de Economías Locales	cvillanueva@ayudaenaccion.org.ni

Para contactar con otros expertos relacionados con el campo de las Microfinanzas dirigirse a:

Camino Villanueva:
cvillanueva@ayudaenaccion.org.ni

Para contactar con otros expertos relacionados con el campo de la Campaña de Educación dirigirse a:

Margarita Salinas
margaritasalinas@ayudaenaccion-mex.org

Enlaces Web de interés

CAMPAÑA EDUCACIÓN

Campaña mundial por la educación

<http://www.campaignforeducation.org/>

http://www.campaignforeducation.org/Spanish/index_sp.html

UNESCO

www.unesco.org/education/efa

UNESCO - Reporte Control Global de la Educación Para Todos

<http://portal.unesco.org/>

Fast Track Initiative

<http://www1.worldbank.org/education/efafti/>

Educación Internacional

<http://www.ei-ie.org/es/index.htm>

MICROFINANZAS

Año Internacional del microcrédito 2005

<http://www.yearofmicrocredit.org/pages/multilingual/spanish.asp>

Cumbre del Microcrédito

<http://www.microcreditsummit.org/spanish/index.html>

<http://www.microcreditsummit.org/newsletter/best.htm>

Women's World Banking

<http://www.womensworldbanking.org/Spanish/index.htm>

Grameen Bank

<http://www.grameen-info.org/>

Microfinance Network

<http://www.mfnetwork.org/>

Centro de Aprendizaje en Finanzas Rurales

<http://www.ruralfinance.org>

http://www.ruralfinance.org/index_es.jsp

Finanzas alternativas - Biblioteca virtual

www.alternative-finance.org.uk

<http://www.alternative-finance.org.uk/sp/index.html>

Banco interamericano de desarrollo

www.iadb.org/sds/mic/publication/gen_159_3802_e.htm

Cambio cultural

<http://www.cambiocultural.com.ar/investigacion/microcredito3.htm>

