

DFID Natural Resources Systems Programme



Estrategias de ‘Ampliación’ para Investigación en el Manejo de Recursos Naturales

Un Estudio Comparativo

Sabine Gündel, Jim Hancock y Simon Anderson



Estrategias de ‘Ampliación’ para Investigación en el Manejo de Recursos Naturales

Un Estudio Comparativo

Sabine Gündel, Jim Hancock y Simon Anderson

Universidad de Greenwich 2001

El Instituto de Recursos Naturales (NRI) de la Universidad de Greenwich es un centro internacionalmente reconocido, con competencia en investigación y consultoría en el sector de medio ambiente y recursos naturales. El Instituto ejecuta 'investigación y desarrollo' y capacitación para promocionar el manejo y uso eficiente de los recursos naturales renovables en apoyo a los 'medios de vida' sostenibles.

Se pueden reproducir breves extractos de esta publicación en cualquier contexto no publicitado, sin ánimo de lucro, con la condición de que se reconozca la procedencia, en la forma siguiente:

Gündel, S., Hancock, J. and Anderson, S. (2001) *Scaling-up Strategies for Research in Natural Resources Management: A Comparative Review*. Chatham, UK: Natural Resources Institute.

El permiso para su reproducción comercial debería ser solicitado al Editor, Universidad de Greenwich, Medway University Campus, Chatham Maritime, Kent ME4 4TB. Reino Unido

Esta publicación es un resultado del proyecto de investigación NRSP (Programa de Manejo de Sistemas de Recursos Naturales), R7865 financiado por el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID) en beneficio de los países en desarrollo. Sin embargo, los puntos de vista expresados son los de los autores y no necesariamente los del DFID.

El NRSP agradece a Carolina Padilla León, Esther Moracho y al Ing. Edwin O. Vera por su contribución a la traducción en español.

Copias de este documento pueden adquirirse directamente del NRSP, en la siguiente dirección:

Email: nrsp@htsdevelopment.com

Dirección postal:

NRSP, HTS Development Ltd.

Thamesfield House

Boundary Way

Hemel Hempstead

HP2 7SR

Reino Unido

Natural Resources Institute

ISBN: 0 85954 538 5

Universidad de Greenwich, una sociedad limitada de beneficencia certificada, registrada en Inglaterra (Reg. No. 986729).

Oficina Registrada: Old Royal Naval College, Park Road, Greenwich, London SE10 9LS



Natural
Resources
Institute



DFID Natural Resources Systems Programme

Agradecimientos	iv
Resumen ejecutivo	1
1 Puesta en escena	5
1.1 Análisis de antecedentes	5
1.2 Objetivos y resultados	6
1.3 Estructura y modo de enfoque del estudio	6
1.4 Metodología del estudio	6
1.4.1 Revisión bibliográfica	6
1.4.2 Plataforma de discusión electrónica	7
1.4.3 Taller/Seminario de término medio	7
1.4.4 Análisis de estudios de caso seleccionados	7
1.5 ‘Ampliación’ en las agendas globales de investigación y desarrollo	8
1.6 Definición y alcance de la ‘ampliación’	10
1.7 El papel de la investigación en la ‘ampliación’	12
1.8 La importancia de la ‘ampliación’ para el DFID	15
1.8.1 Los Programas de investigación del DFID	15
1.8.2 Retos para la ‘ampliación’ de los resultados de investigación de MRN	18
1.9 Surgimiento de aspectos clave	18
2 Aprendiendo de la experiencia	19
2.1 La cartera de proyectos de laderas del NRSP	19
2.2 Análisis FODA de los estudios de casos de Bolivia, Uganda y Nepal	23
2.2.1 Los estudios de caso	23
2.2.2 Análisis FODA.....	25
2.3 Experiencias más amplias	33
2.3.1 Experiencias de ONGs	33
2.3.2 Experiencias del MRN y la investigación	34
2.4 Aspectos clave surgidos de los casos	38
3. Un marco conceptual para la identificación de estrategias	41
3.1 Iniciativas de marcos/esquemas a partir de experiencias más amplias	41
3.2 Desarrollo de un marco para la ‘ampliación’ de la investigación de MRN.....	41
3.3 Los elementos estratégicos para la ‘ampliación’	48
3.3.1 Involucramiento en diálogos de políticas sobre agendas de desarrollo pro-pobre	48
3.3.2 Análisis situacional para identificar factores comunitarios, institucionales y ambientales que limiten y posibiliten la ‘ampliación’	49
3.3.3 Identificación de objetivos y resultados apropiados de investigación dentro de los procesos de desarrollo para asegurar una amplia asimilación	50
3.3.4 Monitoreo y evaluación de impacto y proceso	51
3.3.5 Redes de trabajo y asociaciones.....	51
3.3.6 Creación de capacidades e institucionalización	52
3.3.7 Mecanismos de financiación y sostenibilidad	53
4 Implicaciones para la investigación	55
4.1 Estrategias y mecanismos apropiados de ‘ampliación’	55
4.1.1 Implicaciones para el NRSP	55
4.1.2 Implicaciones para los investigadores y para las instituciones de investigación	57
4.2 Contribuciones potenciales de la investigación a los actuales vacíos en conocimiento	57
Referencias	59
Acrónimos	63
Apéndice – Estudios de caso de Bolivia, Nepal y Uganda	65

Agradecimientos

Nos gustaría expresar nuestro agradecimiento a todos los participantes del taller Whitstable (parte del proyecto NRSP, R7865, realizado entre el 23 al 25 de enero del 2001 en Whitstable, Reino Unido) así como a los participantes de la plataforma de discusión electrónica por sus valiosas aportaciones y revisiones:

Adam Behrendt, Teca Bhattarai, Will Critchley, Jim Ellis-Jones, Steven Franzel, Julian Gonsalves, Larry Harrington, Bashir Jama, Susan Caria, Katrin Linzer, Tabitha Middleton, Dan Miiro, Diego Pacheco, Margaret Quin, Pablo Siderski, Michael Stocking, Moses Tenywa, Georg Weber and Jean Marc von der Weid.

Este documento está basado en las experiencias y conocimientos de los participantes.

También queremos expresar nuestro agradecimiento a Elizabeth Robinson y Barry Pound por sus positivas críticas y contribuciones.

Resumen ejecutivo

Este estudio comisionado por el Programa de Manejo de Sistemas de Recursos Naturales del Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID), tenía como objetivo la identificación de estrategias apropiadas para acelerar la adopción de innovaciones, por parte de los campesinos metas, para mejorar el manejo de los recursos naturales, y para proporcionar un marco para dirigir la formulación de mecanismos de ‘ampliación’ para estas innovaciones con el propósito de reducción de pobreza y la mejora de los medios de vida. La metodología del estudio consistió en la consulta de documentación clave, discusión electrónica, un taller/seminario a medio plazo con varios actores (por ejemplo: investigadores y ONGs) de Asia, África, América Latina y Europa, y un análisis detallado de estudio de casos.

Se decidió adoptar los términos ampliación ‘horizontal’ y ‘vertical’ como se discutió y definió en el taller/seminario: ‘Hacia la Ampliación’ (IIRR, 2000). ‘Ampliación horizontal’ es la extensión geográfica a más personas y comunidades dentro del mismo sector o grupo de actores. Otros se refieren a ella como un proceso de expansión a través de límites geográficos. La ‘ampliación vertical’ es de naturaleza institucional y conlleva la expansión a otros sectores/grupos de actores, desde organizaciones de base hasta gestores de políticas, donantes, instituciones para el desarrollo e inversionistas internacionales.

Además esta revisión está basada en la siguiente definición completa del objetivo de ‘ampliación’:

“más beneficios de calidad para más personas sobre un área geográfica más amplia más rápidamente, más equitativamente y más duraderos” (IIRR, 2000)

Esta definición resalta la importancia de una visión de ‘ampliación’ *centrada en las personas*. Además introduce la *dimensión de calidad* en la definición

sin descuidar la *dimensión cuantitativa*. También resalta la importancia de las dimensiones *tiempo, equidad y sostenibilidad*, dimensiones que son de particular importancia en el contexto de manejo de los recursos naturales (MRN).

Se encontraron pocos casos exitosos de ‘ampliación’ en relación con los resultados de la investigación, donde el crear impacto ha residido principalmente en el desarrollo de material tradicional para su adopción al final de los proyectos, sin tener en cuenta las dimensiones mencionadas arriba.

La mayoría de los casos de investigación tomaron una perspectiva insuficiente de ‘ampliación’ y pusieron énfasis en la existencia de conocimientos y tecnologías. Ellos vieron el desafío en mejorar las formas de ‘difundir esas tecnologías’ entre los grupos objetivos sobre un área geográfica más amplia (ampliación horizontal). Muchos de los casos con orientación al desarrollo reconocieron la naturaleza multi-dimensional y la complejidad de la ‘ampliación’, y pusieron énfasis en la importancia de los procesos institucionales y aprendizaje y la necesidad de incluir un rango de actores o beneficiarios de diferentes sectores.

Sin embargo, estas percepciones no deberían ser consideradas de manera aislada y es importante reconocer que la transferencia y la adaptación de los conocimientos existentes, como también la creación de nuevos conocimientos es importante en la investigación sobre el MRN.

Existe acuerdo en que la ‘ampliación’ trata de crear una reducción sostenida de la pobreza y de incrementar la capacidad local para la innovación a grandes escalas. Este estudio y los estudios de casos mostraron que no existen reglas simples para alcanzar la ‘ampliación’. Los intentos se centran, ya sea en las dimensiones cuantitativas o geográficas de la ‘ampliación’, o en los procesos institucionales. Estos

dos no son caminos mutuamente independientes, sino coincidentes y sinérgicos. Un hallazgo clave es que la investigación tiene que ser integrada dentro de procesos de desarrollo pro-pobreza más amplios.

Aunque no se ubican métodos originales de 'ampliación', el informe concluye, a través de los estudios de caso y experiencias más amplias, que la creación de un impacto de los resultados de la investigación se ha enfocado ampliamente en el pasado en la etapa de post-proyecto. Sin embargo, muchas de las estrategias claves que han sido identificadas como requisitos previos para la 'ampliación' exitosa necesitan ser tratadas más extensivamente en las fases de pre-proyecto y de ejecución.

Como respuesta a esta importante deficiencia, el marco estratégico del estudio desarrollada pone su mayor énfasis en las etapas preparatorias y de ejecución de la investigación. Muchos de los elementos no están dentro de las actividades tradicionales de investigación, y están a menudo relacionadas con una buena práctica de desarrollo, pero sin embargo tienen conexión directa con el éxito de la investigación acerca de 'ampliación'.

Éstas son:

- Compromiso con el diálogo de políticas en las agendas de desarrollo pro-pobreza y durante el proyecto demostrar los éxitos del proyecto en términos de impacto pro-pobreza.
- Identificar grupos metas y factores locales, institucionales y ambientales que limiten o faciliten la 'ampliación'.
- Identificar objetivos de investigación apropiados y resultados dentro de los procesos de desarrollo para asegurar una adopción amplia.
- Construir redes y asociaciones para incrementar el sentido de 'propiedad local' y los mecanismos de 'ampliación'.
- Concientizar sobre los méritos de los planteamientos realizados entre los diferentes

actores, incluyendo un grupo meta más amplio y a los gestores de políticas.

- Crear capacidad y sistemas institucionales para sostener y duplicar.
- Desarrollar mecanismos apropiados de financiación para sostener la capacidad de expansión y repetición.
- Identificar indicadores y métodos de planificación, seguimiento y evaluación para medir el impacto y el proceso de 'ampliación'.

Una implicación más importante para los programas de investigación es que la investigación del MRN tiene que ser llevada a cabo en el contexto de procesos de desarrollo local y nacional para que pueda responder a la demanda local.

- Las convocatorias de proyectos deben estar dirigidas a instituciones y organizaciones en las regiones meta para fortalecer la puesta en práctica de una propuesta 'guiada por la demanda'.
- Cambiar el énfasis de la investigación a socios en países en desarrollo puede requerir el desarrollo de capacidades regionales en las propuestas 'guiadas por la demanda', medios de vida sostenibles y 'ampliación', y el desarrollo de asociaciones y medios innovadores de financiar, controlar y evaluar estas estrategias.

Las implicaciones para los investigadores y sus instituciones son:

- El establecimiento de asociaciones que funcionen con agencias internas del país, particularmente trabajando dentro de los procesos de desarrollo participativo y produciendo resultados apropiados para la diseminación en situaciones locales y regionales;
- Además los investigadores y sus instituciones tienen que llegar a ser responsables de su contribución a la 'ampliación' la cual a su vez necesita la identificación de indicadores para mostrar la efectividad de la investigación en términos de impacto.

Se identificaron potenciales investigaciones que deberían realizarse para contribuir a eliminar los vacíos del conocimiento actual:

- Indicadores de seguimiento y evaluación y metodologías de ‘ampliación’, incluyendo objetivos pro-pobreza y determinando la rentabilidad de la ‘ampliación’.
- Cómo desarrollar asociaciones apropiadas, mecanismos para el diálogo de políticas y canales para comunicarse con efectividad con los grupos meta.
- Aprender de otros sectores y animar a una iniciativa de sistematización intersectorial para la ‘ampliación’.

Page 4

1.1 ANALISIS DE ANTECEDENTES

Este documento es el resultado de un estudio, basado en el Reino Unido, que fue comisionado por el Programa de Manejo de Sistemas de Recursos Naturales (NRSP) del Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID). El NRSP es uno de los programas de investigación del DFID con el siguiente objetivo:

‘El NRSP pretende entregar nuevos conocimientos que puedan posibilitar a la gente pobre, que son ampliamente dependientes de los recursos naturales, mejorar sus medios de vida. La investigación se enfoca en la mejora del manejo de tierra cubriendo; suelo, agua, vegetación y residuos orgánicos, en una forma integrada. Pretende identificar estrategias para el Manejo de Recursos Naturales (MRN) que puedan posibilitar a los pobres el desarrollo de sus medios de vida y dar un paso sostenible para salir de la pobreza. El nuevo conocimiento que genera el programa es de varios tipos. Incluye tecnologías específicas para el cuidado de la tierra, mejores estrategias de MRN y mejores métodos para transferir el conocimiento de estas estrategias a varios receptores que van desde individuos pobres, propietarios, comunidades, a gestores de políticas, que son influyentes en varios sectores de recursos naturales’ (NRSP, 2000).

Este estudio fue comisionado como parte del portafolio de programas de sistemas de producción en laderas del NRSP. Los proyectos realizados como parte de este portafolio, previos al 2000, se han focalizado en el desarrollo de innovaciones tecnológicas centradas en medidas de conservación de suelo y aguas, con particular énfasis en los campesinos de escasos recursos, en medioambientes frágiles, ubicados en Bolivia, Nepal y Sri Lanka.

Con el propósito de desarrollar una contribución importante a la reducción de la pobreza y la mejora de los medios de vida, el uso de tecnologías relevantes para el mejor manejo de recursos naturales (MRN) por parte de campesinos de los grupos meta en medioambientes de ladera, tiene que ser acelerado y ampliado, un aspecto que ha sido convencionalmente tratado por separado del mismo proceso de investigación. En la conferencia sobre zonas de laderas de 1999 (Ellis-Jones, *et al.*, 1999), los investigadores principales del NRSP y otros proyectos en laderas financiados por agencias de desarrollo llegaron a la conclusión de que existe una necesidad reconocida de estrategias de ‘ampliación’ más innovadoras y conducidas por la demanda para acelerar el impacto de la investigación.

Una crítica clave, desde la perspectiva de los medios de vida, del enfoque convencional a la diseminación de tecnología (transferencia de tecnología) es su incapacidad para llegar a los pobres. El éxito generalmente ha estado restringido a las ‘tecnologías de la Revolución Verde’ que mejor se adaptan a las necesidades de los campesinos más pudientes o más privilegiados (Conway, 1997). Tecnologías e información relevantes de MRN también a menudo han sido incapaces de dirigirse a necesidades específicas de género, usualmente ignorando la participación de la mujer. Donde las intervenciones han tenido éxito y han sido sostenibles, la reducción de pobreza ha estado generalmente restringida a un número relativamente pequeño de campesinos.

Hemos encontrado dificultades en la traducción del término ‘scaling-up’ al Español. Mucha de la terminología técnica no posee una traducción literal. En Español ‘scaling up’ tendría un significado entre *ampliación* (en Inglés ‘expanding’) y

escalamiento (en Inglés 'stepping up'). Al mismo tiempo, existen diferencias en el uso de éstos dos términos entre las regiones de Centro y Sur America. Puesto que el informe será distribuido principalmente en Bolivia, de aquí en adelante utilizaremos el término *ampliación* en el informe.

1.2 OBJETIVOS Y RESULTADOS

Este estudio está enfocado a la identificación de estrategias de 'ampliación' mejoradas para el MRN, asumiendo que la adopción de las estrategias mejoradas reducirá el intervalo de tiempo entre el desarrollo de la tecnología y su asimilación. Esto a su vez incrementará la disponibilidad de opciones tecnológicas y llevará a un uso más eficiente de los recursos naturales existentes para beneficiar a los pobres.

La pregunta que guía este estudio es: ¿Cómo pueden ser aumentadas de escala ('ampliación') las experiencias de investigación en el MRN para contribuir significativamente a la reducción de la pobreza y la mejora de los medios de vida?

El estudio consta de los siguientes elementos:

- Una síntesis de las lecciones de las experiencias completas de investigación y desarrollo actuales dentro de los países meta del NRSP y otros países relevantes (revisión bibliográfica y discusión electrónica);
- Compromiso y participación de los actores claves en un proceso de consulta que capte diferentes perspectivas y experiencias en la identificación de estrategias de 'ampliación' con éxito (seminario, discusión electrónica);
- Desarrollo de un marco estratégico para ayudar a iniciativas de investigación actuales y futuras para identificar las estrategias de 'ampliación' más apropiadas para los resultados de la investigación (taller/seminario y revisión);
- Discusión y recomendaciones en relación a la aplicación del marco estratégico en el contexto de la investigación (taller/seminario, y revisión).

1.3 ESTRUCTURA Y MODO DE ENFOQUE DEL ESTUDIO

La Sección 1 del estudio proporciona una visión general de la importancia de la 'ampliación' en la agenda de las organizaciones internacionales y nacionales de desarrollo e investigación (por ej. DFID). También proporciona una definición de la 'ampliación' y analiza la relación entre 'ampliación' e investigación.

La Sección 2 presenta las lecciones aprendidas de los estudios de caso de los países meta del NRSP, y de otros lugares, haciendo uso de las experiencias en el contexto de desarrollo e investigación. Se identifican elementos estratégicos para la 'ampliación' y se resaltan los éxitos y debilidades .

La Sección 3 está basada en los hallazgos de las secciones anteriores y sistematiza los elementos estratégicos mediante el desarrollo de un marco para la 'ampliación'.

La Sección 4 discute las implicaciones de adoptar el marco en un contexto de investigación y proporciona recomendaciones para el NRSP y los investigadores.

Para poder apreciar los hallazgos principales del estudio, el lector no debería solamente centrarse en la Sección 4, sino también en los aspectos claves que se deducen de la información proporcionada en las Secciones 1 y 2. Estos se presentan al final de las secciones respectivas. Además es importante entender la estructura y contenido del marco desarrollado en la Sección 3.2 para apreciar completamente las conclusiones y recomendaciones sugeridas en la Sección 4.

1.4 METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

1.4.1 Revisión bibliográfica

El estudio bibliográfico estuvo basado en una investigación en Internet la cual también incluyó documentos de otros sectores como salud y educación, donde la discusión acerca de 'ampliación' es clave para las reformas institucionales.

También se analiza la posición del DFID en relación a la investigación, y las iniciativas presentes de otros programas dentro de la cartera de investigación del DFID, así como también del registro de proyectos actuales del NRSP. Otros puntos de acceso fueron los dos talleres/seminarios de trabajo del comité del Grupo Consultivo sobre la Investigación Agrícola Internacional (CGIAR) – ONG en Washington (1999) y en Filipinas (2000), ambos mencionados en IIRR (2000), los cuales reunieron a los investigadores y profesionales de desarrollo para discutir el concepto de ‘ampliación’ y el impacto de la agricultura y las intervenciones de MRN. Las memorias de estos talleres de trabajo proporcionaron interesantes estudios de caso así como también a personas claves para ser incluidas en la discusión electrónica y el taller/seminario de Whitstable (2001).

Otros talleres organizados por el Centro Internacional para la Investigación Agroforestal (ICRAF) sobre el manejo integrado de recursos naturales (MIRN) y ‘ampliación’, constituyeron documentos clave para el estudio.

Aunque nuestro principal enfoque estuvo dirigido a las experiencias de ‘ampliación’ de los resultados de investigación, pronto nos dimos cuenta que la mayoría de las discusiones sobre ‘ampliación’ y la documentación resultante se enfocaban a las intervenciones de desarrollo y, por lo tanto, ésto se refleja en las referencias usadas en este estudio.

1.4.2 Plataforma de discusión electrónica

En una primera etapa del estudio se estableció un programa de discusión electrónica. Los participantes fueron identificados en base a una serie de criterios definidos. Se intentó involucrar a personas relevantes de diferentes niveles institucionales, por ejemplo: de los Sistemas Nacionales de Investigación Agrícola (SNIA), CGIAR, ONGs, universidades, etc., como también de diferentes áreas geográficas, de zonas de ladera, comprendiendo los diferentes países meta del NRSP. Como se mencionó arriba, personas clave fueron identificadas en las listas de participantes de

los talleres del Comité CGIAR- ONGs, de los talleres del MIRN, y de otras fuentes. En total, 38 personas se unieron a la plataforma de discusión electrónica. El objetivo de esta discusión fue el compartir los hallazgos de una primera etapa e informar a la gente sobre la existencia del estudio. La activa participación inicial en la discusión electrónica decreció con el tiempo debido a la larga duración del proceso (6 meses). Retrospectivamente, hubiese sido mejor involucrar a los actores en una etapa posterior donde más información pudiera haber sido compartida de forma más efectiva. Por otra parte, el involucramiento inicial con diferentes actores resultó en la identificación de material importante sobre estudios de caso y documentación.

1.4.3 Taller/Seminario de término medio

El taller de 3 días de Whitstable fue diseñado y facilitado por el Instituto de Recursos Naturales (NRI), con participantes de proyectos relevantes en Nepal, Uganda, Bolivia, Colombia, Reino Unido, y las Filipinas (Gündel y Hancock, 2001).

Durante el taller, los participantes discutieron la importancia de un marco estratégico para la ‘ampliación’, e identificaron elementos importantes para dicho marco. La mezcla de los participantes del Norte y del Sur, y de antecedentes académicos y de desarrollo, ayudaron a dilucidar los aspectos claves, los cuales contribuyeron significativamente a la discusión. Los elementos y tópicos identificados en el seminario forman la columna vertebral de gran parte del presente documento. El taller delineó en particular el marco para el análisis en términos de:

- consideración de las fases del proyecto / proceso de diseño.
- asimilación del contexto mas amplio de desarrollo.

1.4.4 Análisis de estudios de casos seleccionados

Otra importante aportación para el desarrollo de un marco para la ‘ampliación’ derivó del análisis de una serie de experiencias de estudios de casos. Las

lecciones fueron extraídas de tres diferentes conjuntos de material de estudio de casos, los cuales fueron originalmente presentados y discutidos en el taller de Whitstable (Gündel y Hancock, 2001). La memoria de proyecto para los proyectos de laderas del NRSP fueron utilizados para analizar su estrategia propuestas de ‘ampliación’; un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas) de los diferentes estudios de casos fue llevado a cabo para identificar los elementos estratégicos y su aplicación, y un análisis de experiencias más amplias, derivado principalmente de talleres de trabajo internacionales, llevaron a la identificación de las estrategias propuestas de ‘ampliación’.

1.5 ‘AMPLIACIÓN’ EN LAS AGENDAS GLOBALES DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Existen argumentos a favor de la ‘ampliación’, que debieran estar fácilmente disponibles. Los profesionales, gestores de políticas, investigadores y agencias de financiación podrían estar de acuerdo en que hay disponible un volumen de conocimiento sustancial, pero a menudo producido en un contexto académico reducido desde donde no ha sido comunicado con amplitud. Por otra parte, en un ambiente de recursos escasos, las agencias de financiación, investigadores, ONGs, los servicios de extensión y los gestores de políticas están bajo una presión creciente para demostrar el impacto de sus proyectos de investigación.

Cuadro 1. Actores interesados en ‘ampliación’

- Todas las principales agencias de donación (recursos limitados, ‘metas ambiciosas’)
- Organizaciones de Investigación (la investigación de MRN tiene problema de transparencia, recursos financieros limitados)
- ONGs (‘lo pequeño es hermoso’ ya no atrae a los donantes)
- Servicios de Extensión
- Gestores de políticas (nacionales y mundiales)

La magnitud del reto para mostrar el impacto de la investigación queda ilustrada por la estimación de que cerca de 4 billones de \$US han sido gastados en investigación agrícola en África dentro de los últimos 20 años. Sin embargo, la productividad agrícola en el mismo período ha permanecido estable o, a menudo, ha decrecido (McCalla, en Gura y Kreis, 2000)

La importancia de aumentar el impacto de los programas de investigación y desarrollo ha sido reconocida en foros internacionales y nacionales. Existen muchos ejemplos de esto, incluyendo los recientes talleres de trabajo del Comité de CGIAR-ONGs, sobre la ‘ampliación’ a nivel internacional y la alta prioridad actual de los estudios de diseminación y asimilación en los programas de investigación de DFID a nivel del Reino Unido.

A nivel internacional, la necesidad de ‘ampliación’ de los resultados de proyectos exitosos de pequeña escala e innovaciones en el MRN ha sido expresada a través de varios análisis y talleres de trabajo. Mucho de esto empezó con reflexiones sobre cómo las ONGs podrían pasar desde sus enfoques de desarrollo participativo, a menudo a un nivel de aldea, a alcanzar un impacto repetible en una escala de nivel geográfico más grande (Edwards y Hulme, 1992). Esto bajo el creciente escepticismo de agencias de donación y gobiernos acerca de la retórica y la naturaleza, a menudo orientada a ‘proceso’, del trabajo de las ONGs, un desafío que está continuamente siendo señalado (Edwards y Hulme, 1998; Uvin, *et al.*, 2000). Trabajos actuales y pasados enfocan los aspectos relacionados con la institucionalización de la participación en la agricultura y en el MRN (Scoones y Thompson, 1994; IIED, 2000).

Más recientemente ha existido un reconocimiento creciente de que las complejas innovaciones provenientes de la investigación del MRN no han alcanzado un impacto amplio a través de los enfoques convencionales de diseminación. El Foro Global para la Investigación Agrícola (GFAR) y el Secretariado de los SNIA (Sistemas Nacionales de

Cuadro 2. Desafíos para la ‘ampliación’ de iniciativas agro-ecológicas de las ONGs

- Los proyectos locales sufren prejuicios de ‘localización de programa’ (selección de sitios más prometedores) y de ‘auto selección’ (el personal más cualificado). Esto hace que la reproducción y la evaluación de impacto sea muy difícil.
- Las ONGs sufren de burocratización en ‘ampliación’, entonces ¿cómo pueden ellos descentralizar el manejo?
- Los proyectos locales están a menudo subsidiados implícita o explícitamente. ¿Cómo justificar subsidios continuos y evaluar costos completos? Los contextos macro e institucionales son desfavorables. El caso piloto no es generalmente aplicable, como por ejemplo, solo se dirige a nichos de mercado.
- Las soluciones están muy enfocadas en soluciones tecnológicas.
- El liderazgo carismático es importante, pero necesita ser reconocido apropiadamente y desarrollado más ampliamente.
- Con proyectos pequeños, son posibles los acuerdos de cooperación con investigadores o gobierno en una base personal. Con la ‘ampliación’ esto necesita mayor formalización y recursos. También en una mayor escala tales relaciones pueden llegar a estar politizadas.

Fuente: SANE (sin fecha)

Investigación Agrícola) han apoyado al Comité CGIAR-ONGs para identificar los casos y estrategias para la ‘ampliación’, reconociendo la necesidad de un impacto más amplio (GFAR, 1999, 2000). Un mayor impacto puede alcanzarse a través de nuevas asociaciones innovadoras, en muchos casos en reconocimiento del importante trabajo hecho por ONGs en la agricultura sostenible, por ejemplo.

El énfasis anterior condujo a una serie de talleres de trabajo, llevadas a cabo en Washington y en el Instituto Internacional para la Reconstrucción Rural (IIRR) en Filipinas, donde la ‘ampliación’ fue analizada mediante discusiones conceptuales y estudios de casos, muchos de los cuales incluyeron experiencias de ONGs (IIRR, 2000). Estas identificaron la necesidad de una mayor inversión de la investigación estratégica en la ‘ampliación’ de la agricultura sostenible y MRN, pero suscitó un debate, aún no resuelto acerca de si ésta se debería llevar a cabo ‘hacia arriba’ o ‘hacia abajo’, a lo largo del ‘continuo investigación – desarrollo’.

El programa de Agricultura Sostenible, Redes de trabajo y Extensión (SANE, sin fecha) financiado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ha identificado alguno de los desafíos más importantes para la ‘ampliación’ de las

iniciativas de las ONGs de agricultura sostenible (Ver Cuadro 2).

Al amparo del CGIAR, el ICRAF ha creado una división de desarrollo con el mandato explícito de acelerar el impacto de su trabajo, para aumentar la velocidad y escala de adopción para llegar a 80 millones de personas en los próximos 10 años (Cooper y Denning, 2000). Entre otras características el taller de CGIAR sobre MIRN decidió que la investigación debería ser susceptible de ‘ampliación’ (CGIAR, 2000).

Existen también ejemplos de otros esfuerzos para aplicar la ‘ampliación’ en sectores relacionados con el desarrollo: mejora en las condiciones y calidad de las comunidades urbanas (Imperato y Ruster, 1999), aumento de la supervivencia infantil (Rasmusson, *et al.*, 1998), así como diseminación de innovaciones educacionales en EEUU (King, 1998) y mejoramiento de los sectores privados amplios en Suecia (Malvicini y Jackson, 2000).

Desafortunadamente, estos ‘discursos’ a menudo permanecen compartimentalizados con poco o ningún reconocimiento, mención de referencias, retro-alimentación o intercambio (Oudenhoven y Wazir, sin fecha).

1.6 DEFINICIÓN Y ALCANCE DE LA ‘AMPLIACIÓN’

Uvin y Miller (s.f.) señalaron ‘que la bibliografía sobre ampliación es una evocación al Monstruo del Lago Ness. Ha sido resaltada tanto como para hacer incluso que el más escéptico le dé una medida de respeto; y su descripción es tan variada como la gente que ha escrito sobre ello.’ Además ellos sugieren que esta variedad es importante ya que posibilita un análisis desde un amplio rango de perspectivas. Los autores desarrollaron una tipología de ‘ampliación’ (Tabla 1).

Sin embargo, dentro del ámbito de la discusión acerca de la investigación, es suficiente usar dos tipologías principales que cubren el proceso de la diseminación y asimilación por un lado, y, el involucramiento de múltiples actores junto con otros procesos institucionales, por el otro lado.

Nosotros, por lo tanto, decidimos adoptar para este estudio los términos de ampliación ‘horizontal’ y ‘vertical’ como fue discutido y definido durante el encuentro ‘Taller Hacia la Escala’ (IIRR,2000).

- El ‘ampliación vertical’ es la expansión hacia lo más alto de la jerarquía. Es institucional en naturaleza e implica otros sectores / grupos de actores – desde organizaciones de base a gestores de políticas, donantes, instituciones de desarrollo e inversionistas internacionales.
- El ‘ampliación horizontal’ es la diseminación y expansión geográfica a más personas y comunidades, dentro del mismo sector o grupo de actores. Otros la definen como un proceso de expansión a través de límites geográficos. La diseminación geográfica se puede también alcanzar a través de la ‘reducción a escala’ – incrementando la participación mediante la

Tabla 1 Tipología de ‘ampliación’

Tipo	Descripción	Términos alternativos*
Ampliación cuantitativa	‘crecimiento’ o ‘expansión’ en su significado básico; incremento del número de personas implicadas a través de repeticiones de actividades, intervenciones y experiencias	Diseminación, repetición, ‘expansión’, o ‘ampliación horizontal’
Ampliación funcional	los proyectos y programas expanden los tipos de actividades (por ejemplo: de intervención agrícola a salud, crédito, capacitación, etc.)	‘ampliación vertical’
Ampliación política	los proyectos/ programas no solo se dirigen a la prestación de servicios, sino que se orientan más allá, hacia la modificación en los cambios estructurales / institucionales	‘ampliación vertical’
Ampliación organizacional	Las organizaciones mejoran su eficiencia y efectividad para permitir el crecimiento y la sostenibilidad de las intervenciones, alcanzadas mediante el aumento de recursos financieros, formación de personal, trabajo en red, etc.	‘desarrollo institucional’

* Adaptado de Gündel y Hancock (2001)

descentralización de obligaciones y responsabilidades (rompiendo programas de mayor tamaño en programas/proyectos más pequeños).

Estas definiciones no están libres de ambigüedad. En la bibliografía hay un grado de controversia respecto a la terminología y conceptos sobre la ‘ampliación’ la cual llegó a ser obvia durante el ‘Taller Hacia la Escala’ y durante la discusión electrónica (IIRR, 2000). Mientras que algunas personas usan ‘ampliación’ como sinónimo de diseminación, otros lo entienden como el impacto que una intervención específica podría tener en una escala o nivel más alto.

‘Ampliación’ se entiende como el proceso de evaluación y manejo de aquellas condiciones externas (positivas o negativas) o complejidades inesperadas o consecuencias no intencionadas, que emergen en las escalas más altas del análisis de un proceso amplio de ‘expansión de escala’ (Harrington, comunicación personal).

Lobo (1995) señaló que los procesos de ‘ampliación’ horizontal y vertical tienen que estar relacionados para poder alcanzar un impacto sostenible. Él argumenta lo siguiente:

“Ampliación’ de casos individuales exitosos hacia una escala mayor requieren de una perspectiva de macro manejo la cual al mismo tiempo tiene que estar basada y dar respuesta a un nivel micro. A menos que haya una cooperación continua y facilitadora entre los sectores clave y los actores, tal proceso estaría comprometido a venirse abajo, poniendo en peligro seriamente la sostenibilidad como también la repetibilidad” (Lobo, 1995).

La visión establecida durante el taller del Comité CGIAR-ONGs sobre a qué debería conducir la ‘ampliación’, proporciona elementos adicionales importantes para nuestra definición:

- **Más beneficios de calidad a más personas sobre un área geográfica más amplia, más**

rápidamente, más equitativamente y más duradera.

Esta definición resalta la importancia de una visión de ‘ampliación’ *centrada en las personas*. Además introduce la *dimensión de calidad* en la definición sin descuidar la *dimensión cuantitativa* y resalta la importancia del *tiempo, equidad y sostenibilidad*, dimensiones que son de particular importancia en el contexto del MRN. La Figura 1 resume algunas de estas dimensiones y enfoques para la ‘ampliación’ y fue presentada en el taller de Whitstable (Gündel y Hancock, 2001).

La Figura 1 intenta demostrar las diferentes escalas sobre las cuales los proyectos y resultados de la investigación tienen un impacto potencial. Esto varía desde el impacto a nivel familiar a un impacto a escala nacional, aunque podría también alcanzar una escala global si la investigación de MRN fuera muy ambiciosa en términos de mostrar impacto. Para el tipo de investigación en el MRN considerado en esta revisión, sin embargo, estimamos que el impacto de alcance en una escala nacional es ya una meta suficientemente ambiciosa.

Además, la Figura 1 ilustra los diferentes componentes a considerar, por ejemplo: ‘recursos naturales’, las ‘personas’ e ‘instituciones’. De nuevo, estos tienen que ser especificados para diferentes escalas, por ejemplo, existen ciertos recursos de MRN ‘a nivel de finca’, a nivel de comunidad (recursos compartidos), a nivel regional, etc. ‘Personas’ puede referirse a individuos, familias, o grupos de familias, etc., y de una forma similar ‘instituciones’ pueden variar desde las asociaciones locales y clanes hasta agencias de gobierno.

La Figura 1 también muestra como los diferentes procesos de ‘ampliación’ conducen a cambios cuantitativos y cualitativos. Como se señaló previamente, ‘ampliación horizontal’ trata de involucrar más personas a una escala determinada, mientras la ‘ampliación vertical’ trata de involucrar diferentes actores a través de diferentes escalas.

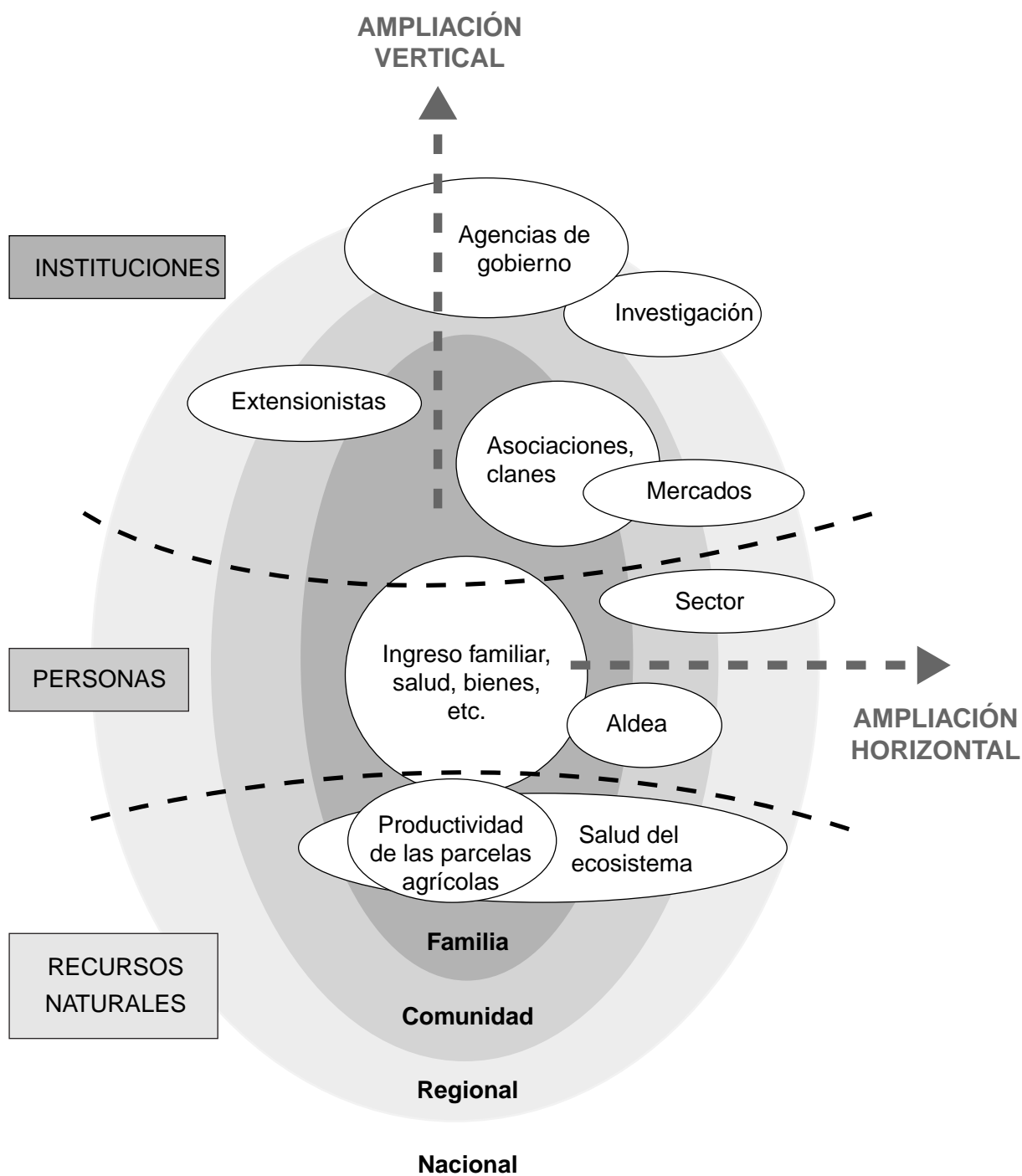


Figura 1 Escalas de impacto y procesos de 'ampliación' (adaptado de IIRR, 2000). Los círculos concéntricos grandes muestran escalas y niveles en aumento. Las burbujas muestran ejemplos de aspectos considerados a diferentes escalas y bajo diferentes procesos de 'ampliación'.

1.7. EL PAPEL DE LA INVESTIGACIÓN EN LA 'AMPLIACIÓN'

Para entender el papel que la investigación puede desempeñar en la 'ampliación' horizontal y vertical, tenemos que mirar brevemente hacia los diferentes enfoques de investigación. En términos sencillos, la

investigación puede ser ya sea 'guiada por la oferta', o 'guiada por la demanda'. El primero distingue claramente entre la fuente de innovación como una entidad y el usuario o beneficiarios como una entidad separada, mientras el segundo enfoque no hace esta distinción.

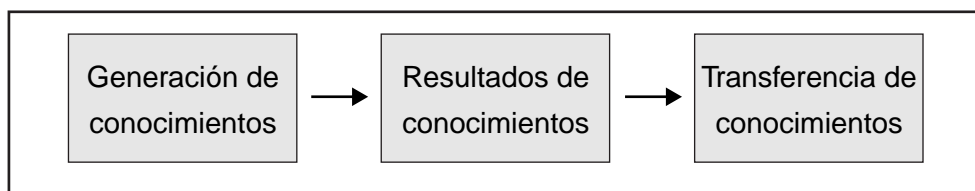


Figura 2 Generación y difusión de conocimiento ‘guiada por la oferta’.

Cuadro 3 Características de la investigación ‘guiada por la oferta’ y ‘guiada por la demanda’

La investigación guiada por la oferta se puede caracterizar por:

- se asume que los usuarios o beneficiarios son incapaces de generar, por ellos mismos, el cambio o la innovación requeridos
- la fuente de innovación tiene la capacidad de reconocer y priorizar las necesidades del receptor
- se espera que el producto o innovación satisfaga las necesidades de los receptores
- existe la suposición subyacente acerca de la existencia de un grupo meta homogéneo.

La investigación guiada por la demanda se puede caracterizar por:

- la fuente de innovación y los usuarios no se ven como entidades separadas
- el conocimiento y las prácticas locales constituyen un aporte en el desarrollo de innovaciones
- el aprendizaje mutuo y la solución de problemas están en el centro del proceso de innovación
- el grupo meta es capaz de evaluar necesidades y prioridades bajo condiciones heterogéneas.

Fuente: adaptado de Oudenhoven y Wazir (s.f.)

La Figura 2 muestra el enfoque convencional de generación y difusión de conocimiento ‘guiada por la oferta’ (Max Lock Centre, 1998).

La Figura 3 ilustra un enfoque interactivo para la investigación y diseminación el cual está basado en las demandas de los grupos objetivo.

Saywell y Cotton (2000) en su revisión bibliográfica concluyeron que ‘se reconoce que el modelo de flujo de información lineal, uni-direccional, carece de credibilidad’.

Para la diseminación se necesita hacer hincapié en la interactividad, la retroalimentación y la posición central de los usuarios, especialmente en situaciones complejas y diversas (Schmidt *et al.*, 1997).

Martín y Sherington (1997) señalaron que los ‘enfoques que implican las evaluaciones de los usuarios de tecnología, ensayos en finca y participación de los campesinos cambiaron el modelo de desarrollo de tecnología desde un modelo de transferencia de tecnología lineal hacia un modelo de enfoque interactivo basado en el aprendizaje y

modificación’. Pero existe el peligro de que la ‘participación llegue a ser simplista, e implicaciones más radicales están siendo socavadas por agencias de donación e instituciones de gobierno.’

Biggs (1989) desarrolló una categorización de enfoques de investigación en la cual distingue un ‘continuo’ de investigación contractual (guiada por la oferta), consultiva, colaboradora y una investigación colegiada (guiada por la demanda). Los diferentes tipos de investigación producen diferentes resultados los cuales son de interés o relevancia para las diferentes categorías de usuarios, lo que a su vez implica que se requieren diferentes estrategias de ‘ampliación’ para promocionar los resultados.

Ésta fue también la conclusión de los participantes de la conferencia de laderas (Ellis-Jones *et al.*, 1999), quienes identificaron diferentes procesos que contribuyen al creciente impacto de la investigación, los cuales clasificaron bien como procesos ‘guiados por la oferta’ emprendidos por aquellos que conducen o financian la investigación, o bien como procesos ‘dirigidos por la demanda’ emprendidos por

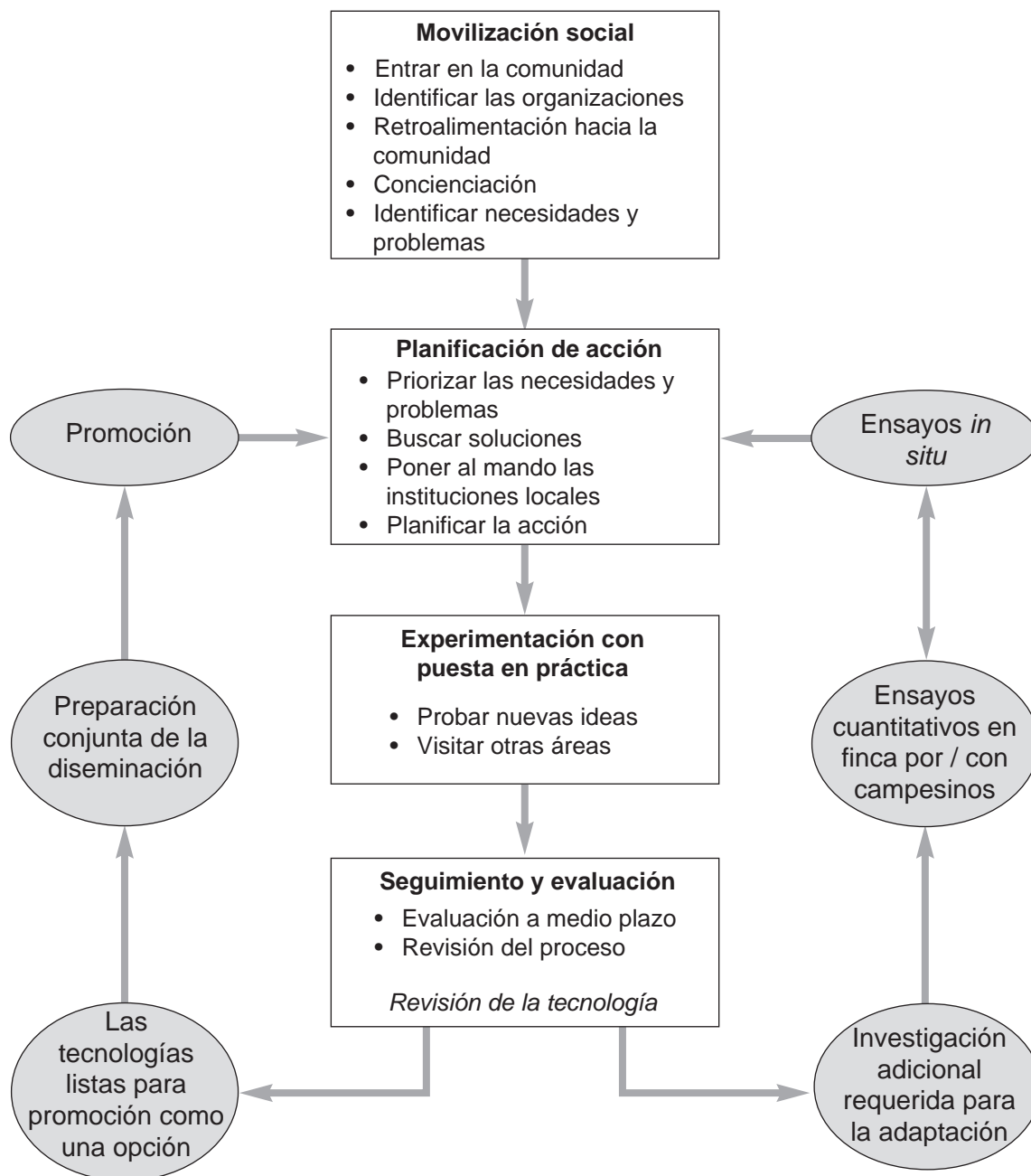


Figura 3 Investigación y procesos de extensión ‘guiados por la demanda’ (Hagmann, *et al.*, 1998).

aquellos que usan los resultados de la investigación. También clasificaron distintos tipos de resultados de investigación, los cuales son de relevancia para diferentes usuarios y que requieren diferentes vías de promoción y estrategias para fomentar su asimilación:

- conocimiento científico
- herramientas y métodos de investigación
- tecnologías transferibles ya sea acomodándose en, o transformando, los sistemas existentes

- principios para la adaptación de tecnología
- conjunto de alternativas a partir de los cuales los campesinos puedan tomar decisiones.
- herramientas para la toma de decisiones.

La figura 4 intenta mostrar los vínculos entre los distintos tipos de investigación, de resultados y estrategias de ‘ampliación’, e incluye una difusión espontánea, la cual casi por definición es guiada por la demanda; todo esto se trata brevemente en la Sección 2.3.2 (Cuadro 4).



Figura 4 Los principales tipos de investigación siguiendo la clasificación de Biggs (1989).

Las siguientes secciones se centran principalmente en el tipo de investigación ‘guiado por demanda’, ya que éste ha sido identificado como un elemento clave para una ‘ampliación’ exitosa.

1.8 LA IMPORTANCIA DE LA ‘AMPLIACIÓN’ PARA EL DFID

En años recientes muchas agencias donantes, incluyendo el DFID, han respondido a la limitada asimilación de los resultados de investigación, incorporando la identificación de vías de diseminación y de grupos meta como un objetivo obligatorio de las propuestas de investigación. Sin embargo, en muchos casos esto no ha ido más allá de la retórica y ahora existe una urgente necesidad de analizar los impedimentos y proporcionar una guía para poner esta retórica en práctica.

En la siguiente sección, proporcionamos una breve revisión de las principales iniciativas en la discusión sobre ‘ampliación’ dentro de los programas de investigación del DFID. Esto proporcionará los antecedentes al pensamiento y enfoques actuales para la ‘ampliación’, y una comparación inicial de los

diferentes enfoques que nos ayudarán a identificar puntos en común, problemas y vacíos en el entendimiento de la ‘ampliación’.

1.8.1 Los programas de investigación del DFID

Actualmente un 7-10% del presupuesto anual del DFID se gasta en investigación en todos los sectores. Se reconoce que la investigación del DFID enfocada a la pobreza es una contribución responsable para el alcance de la meta de DFID (Wilson, 2000).

El ‘White Paper’ sobre Desarrollo Internacional del DFID (DFID, 1997) resalta la importancia estratégica de la investigación:

“La investigación es un arma importante para la lucha contra la pobreza. Sin la investigación, muchas de las intervenciones de desarrollo fallarían o tendrían mucho menos éxito; y la investigación tiene efectos multiplicadores significativos – las soluciones a las causas de la pobreza en una parte del mundo en vías de desarrollo pueden ser repetibles en otro. El

principio del conocimiento compartido es un componente importante de los socios, los cuales son esenciales para el desarrollo.”

Además el ‘White Paper’ pone énfasis en la existencia de un importante volumen de conocimiento para algunas circunstancias y reconoce la necesidad de investigación adicional en otras.

“Mucho conocimiento ya está disponible pero a menudo necesita ser adaptado a las circunstancias particulares de los países en desarrollo. En otros casos, el conocimiento existente es insuficiente y se necesita una inversión en nuevo conocimiento, investigación y desarrollo de tecnología. Los resultados necesitan ser comunicados eficazmente, así como crearse las condiciones en las cuales ellos se puedan poner en práctica.”

Sin embargo, hay voces menos optimistas en relación con el impacto de la investigación. Hay quienes han visto la investigación como irrelevante a los problemas reales, no teniendo ningún enfoque a la pobreza, siendo guiadas institucionalmente, o teniendo una pobre asimilación por parte de los beneficiarios (Wilson, 2000). Recientes estudios han mostrado que un 70% de la financiación para la investigación en ganadería, en dos agencias importantes, no ha tenido impacto (Wilson, 2000).

Oudenhoven y Wazir (s.f.) en su revisión inter-sectorial de las estrategias de ‘ampliación’ de investigación y programas de desarrollo, describen la situación del siguiente modo:

“En muchos círculos de desarrollo humano y de investigación la disseminación raramente fue un tema para la reflexión deliberada al comienzo del proyecto. Fue más o menos asumido que una vez que un proyecto piloto había sido completado con éxito, la repetición debería seguir como algo normal. A lo sumo, se escribiría un informe y se formularía un conjunto de recomendaciones para la acción posterior. Esta acción posterior fue considerada como la tarea

de otros. Como regla, ninguna información fue proporcionada sobre quienes eran los otros, o solamente en términos generales tales como ‘profesionales’, el ‘gobierno’, o la ‘comunidad de ONGs’. En ningún caso estaba claro como estos otros deberían disseminar o recibir las buenas noticias.”

Confrontada con esta situación, la investigación tiene que llegar a ser más pro-activa para no quedar detrás en el proceso de desarrollo, lo cual se refleja en el énfasis creciente de DFID sobre asimilación e impacto de la investigación. Los diferentes programas de investigación de DFID han respondido de varias maneras a este nuevo énfasis, siendo la adjudicación de estudios y la realización de talleres/seminarios los medios para entender la situación actual y para encontrar los caminos y/o medios futuros.

Programa de Ingeniería de Conocimiento e Investigación

Saywell y Cotton (2000) llevaron a cabo una revisión bibliográfica y análisis de estudio de casos con informantes claves para identificar el pensamiento actual y los enfoques para la disseminación de los hallazgos de la investigación para el *Programa de Ingeniería de Conocimiento e Investigación* (ENKAR). Sus hallazgos clave son relevantes para este estudio ya que algunos de los principales temas son de una naturaleza intersectorial.

En primer lugar ellos confirman que la bibliografía carece de un análisis de la perspectiva del usuario sobre la disseminación de los resultados de la investigación. Hay poca información disponible en la perspectiva de las ONGs, organizaciones basadas en la comunidades (OBCs) y otros actores en países en vías de desarrollo, en relación a las necesidades, problemas, restricciones y prioridades para la disseminación de investigación. Igualmente limitada es la información sobre evaluaciones de impacto detalladas, de la disseminación de resultados de la investigación. Los autores concluyen que la producción de resultados de investigación no

deberían continuar sin una consideración crítica del valor, utilidad e impacto de esos resultados.

Adicionales hallazgos clave muestran que se le ha dado un énfasis indebido a la producción de un solo, a menudo amplio, resultado para un público homogenizado.

Entre las razones de esta carencia hay que incluir la escasa comunicación entre productores de información y usuarios de investigación acerca de los tipos de resultados y las estrategias requeridas para la diseminación.

El Programa de Protección de Cultivos

A finales de 1999, el Programa de la Protección de Cultivos (PPC) comisionó una serie de estudios multidisciplinarios para examinar los factores que afectan la asimilación y adopción de investigación en una variedad de sistemas de cultivo en África Subsahariana y Asia del Sur, apoyado por un análisis del proceso de toma de decisiones de los campesinos. Los equipos de trabajo se reunieron en un taller para identificar factores comunes que afectaban la captación de los resultados de la investigación, para evaluar qué factores el PPC pudiera, realísticamente, afrontar, y para formular medidas para que el PPC pudiera reforzar la asimilación de los resultados de la investigación (Hainsworth y Eden-Green, 2000). Las recomendaciones que surgieron de este proceso están incorporadas en la Sección 3 de este estudio.

Programa de Producción Ganadera

Para tratar los temas de ‘ampliación’ el Programa de Producción Ganadera (PPG) propició una discusión electrónica entre los actores para acordar estrategias para la diseminación de conocimiento y tecnología en tres sistemas de producción –Interfase Bosque/ Agricultura, Semi-árido y Alto Potencial. El resultado de la discusión electrónica fue un informe de la estrategia para cada sistema de producción. Sin embargo, las siguientes afirmaciones sostienen la estrategia a poner en práctica en cada sistema.

- Una suposición subyacente en el desarrollo de la estrategia de diseminación del conocimiento y

tecnología del PPG es que un pobre acceso del grupo familiar a un intercambio de información restringe significativamente los medios de vida.

- La mayoría de los ganaderos/pastores pobres interactúan e intercambian información con otros usuarios de recursos/sistemas de producción, pero personas desplazadas, sin tierra y de alta movilidad pueden estar tan aisladas como para no poder tener acceso a otros canales de información que en otra circunstancia pueden estar bien establecidos. Algunos pastores pobres están en desventaja más por su imposibilidad para ser escuchados, para hacer conocer sus necesidades, y por una falta de igualdad en el acceso a la información donde el conocimiento da prioridad a los recursos privilegiados (a esto se le puede llamar marginalización), que por su imposibilidad para conocer las ventajas de las innovaciones generales .
- Los pastores marginados necesitan ser considerados como los principales actores en los procesos de innovación. Las estrategias de diseminación necesitan ser desarrolladas para que contribuyan, e incrementen los procesos locales de innovación dentro de los sectores más pobres.

Programa de Manejo de Sistemas de Recursos Naturales (NRSP)

El ‘White Paper’ del DFID promovió una revisión de la estrategia del NRSP hacia una agenda de investigación con un énfasis más explícito en la reducción de la pobreza. Elementos importantes de esta estrategia son:

- investigación ‘guiada por la demanda’ se enfoca hacia la pobreza
- uso de un enfoque de sistemas en la cual los elementos técnicos, sociales e institucionales y sus interrelaciones están considerados
- asociaciones S-N para la investigación, incluyendo interdisciplinariedad.

Durante la Conferencia sobre la Pobreza, Medios de Vida Rurales, y Prácticas de Manejo de Tierra

en Ambientes de Laderas (Ellis-Jones *et al.*, 1999) una de las conclusiones claves fue la importancia de fomentar la promoción y la asimilación de resultados de investigación. La suposición implícita es que ‘las soluciones técnicas están disponibles’, como se señaló en el último informe ‘*NRSP Research Highlights*’.

Esta revisión es una de las iniciativas del NRSP al tratar de entender la situación presente en términos de ‘ampliación’ y para contribuir a la sistematización de experiencias.

1.8.2 Retos para la ‘ampliación’ de los resultados de investigación de MRN

Aunque gran parte de la discusión sobre ‘ampliación’ parece ser genérica y de una naturaleza intersectorial, es importante reflejarla en las condiciones específicas relevante al NRSP. Las siguientes características tienen que ser consideradas cuando se identifican las estrategias apropiadas de ‘ampliación’:

- condiciones ecológicas diversas, dependencia de la agricultura de secano, infraestructura social y física incompleta, ambientes propensos al riesgo y pobreza de las personas
- los procesos humanos bióticos y abióticos que afectan a los suelos, a la vegetación y a otros aspectos de la tierra, operan a diferentes escalas, aumentando desde el nivel de parcela hasta el de cuenca
- estos procesos de escala variable interactúan uno con otro, creando patrones complejos
- es crítica la necesidad de reconocer la variación en múltiples escalas
- importancia de reconocer no sólo los patrones espaciales del suelo y vegetación, sino también los patrones creados por las personas y sus sistemas de manejo de tierras
- las personas usan criterios de escala múltiple para tomar decisiones sobre el manejo de la tierra cuando se enfrenta a cambios u opciones
- diferentes personas se dan cuenta del fenómeno en una escala particular pero no, necesariamente, pueden darse cuenta de las conexiones entre ellos.

El desafío de la investigación en MRN es mostrar el impacto en términos de priorizar a los pobres, mejorando el manejo de los recursos a los niveles de finca y de territorio, asegurando la sostenibilidad de los procesos y sus resultados.

1.9 SURGIMIENTO DE ASPECTOS CLAVE

Una visión general de ‘ampliación’ desde dentro de los programas de investigación del DFID, y en el contexto mas amplio de la investigación y el desarrollo, muestra dos líneas actuales para el entendimiento de la ‘ampliación’.

Una toma una perspectiva más estrecha para la ‘ampliación’ y da énfasis a la existencia de conocimiento y tecnologías y se centra en el desafío de mejorar las formas de ‘extender esas tecnologías’ hacia los grupos meta sobre una área geográfica más amplia (ampliación horizontal).

La otra línea reconoce la naturaleza multi-dimensional y complejidad de la ‘ampliación’ y pone énfasis en la importancia de procesos institucionales y aprendizaje y la necesidad de incluir un rango de actores de diferentes sectores.

Estas dos percepciones no deberían verse aisladas y es importante reconocer que la transferencia y adaptación de conocimiento existente así como la creación de nuevo conocimiento es importante en el contexto de la investigación de MRN.

La demanda, por ‘ampliación’, parece estar formulada por los proveedores de conocimiento (investigación, donantes, etc.) y en la bibliografía falta información sobre las necesidades y demandas de ‘ampliación’ por parte de otros actores (ONGs, OBCs, etc.) en términos de investigación.

La actual agenda de políticas de desarrollo es la que dicta los procesos de ‘ampliación’. Sin embargo, la bibliografía reconoce los procesos de ‘ampliación’ espontáneos que ocurren sin la intervención de instituciones formales.

En esta sección observaremos una serie de diferentes iniciativas de investigación y desarrollo con el objetivo de extraer lecciones sobre cómo se planificó, o en realidad como se alcanzó, la ‘ampliación’.

2.1 LA CARTERA DE PROYECTOS DE LADERAS DEL NRSP

El análisis del portafolio de proyectos de laderas del NRSP para el período de 1999–2000 encontró que el principal enfoque de los proyectos de investigación es todavía la mejora de soluciones técnicas, más que conseguir la adopción, la cual no es compatible con la presunción de que existen suficientes soluciones

técnicas para abordar los problemas existentes. Si el objetivo es cambiar desde la mejora de ‘el estado actual de los conocimientos’ hacia la mejora de ‘el estado actual de la práctica’, entonces esto se reflejaría en el número de proyectos dirigidos al ‘estado actual de las prácticas’. La Figura 5 muestra la distribución entre tecnologías y procesos de ocho proyectos de laderas del NRSP.

Para el análisis de las vías de disseminación en los proyectos NRSP revisamos 14 memoránda de proyecto, analizando especialmente las secciones de las vías de asimilación e identificación de grupos meta. Los hallazgos están resumidos en la Tabla 2.

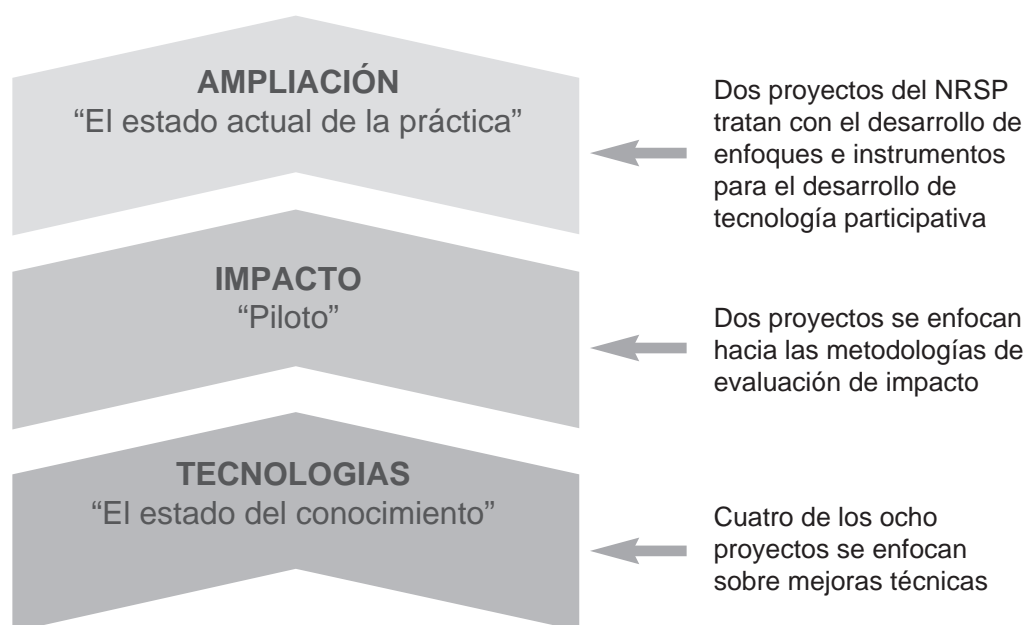


Figura 5 La distribución de los proyectos de laderas del NRSP en relación a la ampliación (NRSP, 2000)

Tabla 2 Modos de diseminación en los proyectos en laderas del NRSP

No	Vía de asimilación referencia	Número de proyectos	Comentarios/notas
1	Diseminación de artículos en revistas profesionales y académicas	11	
2	Talleres	10	Incluye talleres regionales e internacionales
3	Diseminación de informes	8	
4	Involucramiento de actores en implementación de proyecto	6	Incluye la participación de agricultores en ensayos de campo
5	Distribución de los materiales de diseminación a instituciones clave	5	Usualmente colaboran asociados locales, o muy generales (ONGs, etc)
6	Trabajo en red	5	Principalmente distribución de artículos y resultados a las redes
7	Consulta a actores/beneficiarios	4	Incluye consulta antes, durante y después de la actividad del proyecto
8	Preparación de material de capacitación	3	Sin especificar los usuarios
9	Implementación de la capacitación	3	Dirigido hacia los profesionales
10	Integración en programas más amplios	3	De investigación y desarrollo
11	Contacto profesional a nivel personal	2	
12	Medios electrónicos	2	Para la distribución de resultados
13	Medios de difusión a las masas	2	Sin especificación posterior
14	Reuniones	2	A diferentes niveles
15	Informes a gestores de políticas	2	
16	Jornadas de campo	1	Involucrando agricultores y profesionales
17	Retro-alimentación a los actores	1	
18	Tele centro	1	Sin especificación adicional

Existen varios puntos que surgen del análisis en la Tabla 2.

- En primer lugar, es notable que la mayoría de los proyectos proponen la diseminación en forma de documentos. Informes y artículos académicos juntamente con talleres (nacionales e internacionales, ver también abajo) son las tres vías de diseminación usadas.
- La interacción con otros actores (gestores de políticas, ONGs, organizaciones de desarrollo, etc.) tiene un puntaje bajo en la escala de los medios posibles de diseminación.
- A juzgar por los principales modos propuestos, los investigadores parecen ver su papel como de documentación de resultados y hallazgos para el sector científico ('ampliación horizontal') y menos en relación a la 'ampliación vertical' dirigiéndose a una audiencia más amplia.
- Un total de 18 vías de asimilación se sugirieron dentro de un rango de memoranda de proyecto

analizadas lo que demuestra la variación de los enfoques existentes.

La conclusión inmediata derivada del análisis de las actuales memorán­da de proyectos del NRSP es que la mayoría de ellos no han diseñado estrategias adecuadas de ‘ampliación’, que puedan conducir a una ‘ampliación’ vertical y horizontal . En general

hay un enfoque dominado en exceso por la diseminación en forma de documentos a costa de eludir el compromiso con múltiples actores. Para un programa de investigación como el NRSP esto es claramente insatisfactorio y necesitará ser rectificado en el futuro para poder alcanzar el objetivo del programa.

Tabla 3 Comparación de las ventajas y desventajas de los modos de diseminación documentales y no documentales

Vías	Notas	Ventajas	Desventajas
<i>a) Modos documentales de diseminación</i>			
Publicaciones académicas	Dirigidas a la comunidad de investigadores	Informa a la comunidad científica sobre los hallazgos, mayor impacto en las redes de trabajo de intelectuales	Audiencia limitada, puede estar escrita de una manera inaccesible, falta de orientación práctica
Artículos en publicaciones profesionales	Dirigidas a la comunidad de profesionales	Llega a una comunidad amplia de profesionales	El rigor académico puede ser más bajo que en las publicaciones académicas
Informes de investigación	Resumen detallado de la investigación para satisfacer los requerimientos de financiación o para aquellos con alto nivel de comprensión del tema	Proporciona un punto de referencia único de todos los aspectos de la investigación	Asume que el informe puede ser leído por un grupo único de audiencia, puede estar escrito de una manera inaccesible
Documentos de trabajo	Notas conceptuales, notas de terreno, e informes para uso interno	Pueden priorizar los hallazgos de la investigación a grupos particulares	Problemas con el acceso limitado
Manuales individuales	Producto clásico de diseminación lineal – un solo producto para una sola audiencia	Típicamente abarca todos los hallazgos del proyecto	Dificultad para identificar los puntos importantes para grupos meta específicos
Manual de capacitación	Para apoyar un proceso de capacitación activo	Ayuda a traducir la información a conocimiento que puede ser aplicado en la práctica	Audiencia limitada. Caro
Medios Electrónicos/ Internet	Red electrónica mundial de computadoras enlazadas	Amplio interés en el medio electrónico, inmediato, conveniente	Acceso limitado a los ‘hardware’/equipos en los países en desarrollo

Tabla 3 Continuación			
Vías	Notas	Ventajas	Desventajas
<i>b) Comparación de los modos de diseminación no-documentales</i>			
Seminarios	Contacto cara-a-cara con semejantes en temas específicos	Oportunidad para compartir experiencias, potencial para trabajo en red	Audiencia limitada. Caro
Trabajo en red	Asociaciones de individuos/organizaciones que comparten un objetivo o propósito en común y que contribuyen recursos en un intercambio mutuo	Llega a actores que comparten intereses comunes, reduce el 'reinventar la rueda', tiene potencial para la interacción, discusión y revisión de los hallazgos	A menudo bajo nivel de participación activa, requiere de fuertes incentivos para la participación, su operación consume tiempo
Popularización	Como un medio para alcanzar una audiencia más amplia; influye en la política desde abajo; usa medios de masas	Alcanza una audiencia amplia	El mensaje central puede ser diluído o mal interpretado durante el proceso de popularización
Publicidad/ medios de masas	Uso de medios que llegan a la gran masa de personas	Alcanza una audiencia masiva	No hay control sobre la interpretación del mensaje
Jornadas de campo/ demostraciones	Ver los resultados de la investigación en el terreno puede ser persuasivo		Audiencia limitada, riesgo de promoción de modelos
Enfoques participativos	Generación y difusión de conocimiento como proceso integral con un involucramiento fuerte por parte de los actores (por ej. promover la innovación del agricultor)	Sentido de apropiación aumentada, integración horizontal y vertical	Incentivos institucionales limitados para los investigadores para comprometerse en el proceso, proyectos de investigación de períodos cortos a menudo entran en conflicto con procesos que consumen más tiempo
Consulta con los actores	Evaluar las necesidades y demandas desde la perspectiva de múltiples actores	Sentido de propiedad aumentada, mejor adaptación, más susceptible de ser sostenible, identificación de vías de asimilación desde el principio	

Fuente: adaptado de Saywell y Cotton (2000).

Para llegar a otros actores, se debería poner un mayor énfasis en la producción de informes no-técnicos y modos de diseminación no-documentales (Saywell y Cotton, 2000). Saywell y Cotton proporcionan una comparación de ventajas y desventajas relativas de los diferentes medios de diseminación sugeridos en los documentos de licitación del ENKAR.

La Tabla 3 es una revisión general de los modos documentales de diseminación más comunes y de los mecanismos de ‘ampliación’ más interactivos.

La principal desventaja de los modos documentales de diseminación es, la mayoría de las veces, la audiencia individual limitada. Apoyarnos en estos modos documentales limitará la ‘ampliación’ sobre todo, principalmente, la ‘ampliación horizontal’. Sin embargo, entre las memoranda de proyectos, existen algunos proyectos que sugieren enfoques más innovadores y orientados a los actores que pueden contribuir a los procesos de ‘ampliación vertical’ (resumidos en la Tabla 3b). Los talleres de trabajo son medios populares de diseminar los hallazgos y a menudo incorporan varios aspectos de los modos de diseminación no-documentales (ver arriba), sin embargo, lo que determina su éxito, es la manera en que son planificados e implementados. Existe una evidencia anecdótica de que, en muchos casos, los talleres son guiados externamente, tienen una representación parcial de actores específicos y son a menudo, meramente un foro para la presentación de informes selectivos.

Con el fin de extraer lecciones de los diferentes modos de diseminación usados por los proyectos del NRSP, sería necesario analizar y evaluar el proceso de ‘ampliación’ de cada proyecto, y también volver a visitar los proyectos en una fase post-proyecto para evaluar la situación. La diversidad de formas de diseminación encontrada a través de los diferentes proyectos del NRSP sugiere que esto podría ser un análisis valioso para aumentar el conocimiento del NRSP sobre las formas de diseminación apropiadas contribuyendo con éxito a una ‘ampliación’ horizontal y vertical .

2.2 ANÁLISIS FODA DE LOS ESTUDIOS DE CASOS DE BOLIVIA, UGANDA Y NEPAL

Los estudios de caso fueron revisados con el propósito de aprender lecciones si no genéricas, sí ampliamente aplicables sobre cómo se pueden diseñar e implementar las iniciativas para facilitar mejor la ‘ampliación’ de resultados. Los análisis FODA se llevaron a cabo sobre tres diferentes tipos de iniciativas y después, se derivó el criterio para evaluar las estrategias de ‘ampliación’ de la comparación y contraste de los casos. Un enfoque pro-pobre se aplicó durante el análisis, en la medida en que las estrategias de ‘ampliación’ buscadas deberían beneficiar a los más pobres en cualquier tipo de grupos meta.

La información de los estudios de caso fue obtenida de los documentos del proyecto y de las discusiones con el equipo del proyecto. Los análisis FODA **no** son evaluaciones de los proyectos. Son intentos de identificar aspectos importantes para la ‘ampliación’. Se puso énfasis en la búsqueda de ejemplos de buenos conceptos y práctica. La validez de los hallazgos se puede juzgar en términos de utilidad e importancia de los aspectos identificados.

2.2.1 Los estudios de caso

Los tres casos fueron seleccionados para representar la variación de tipos de iniciativa (proyectos de investigación, apoyo a las innovaciones de los agricultores, y un programa de promoción de adopción) trabajando para mejorar el MRN. La Tabla 4 proporciona un resumen de cada caso.

Agricultura Sostenible en los Márgenes Forestales (AS/MF), iniciativa de Bolivia, fue un programa financiado (NRSP Y CPP) como proyecto de investigación. Los objetivos del proyecto incluían el desarrollo de métodos de investigación adaptados y participativos y tecnologías agro-forestales. La investigación, entonces, fue una actividad central de esta iniciativa y la contribución del proyecto a la ‘ampliación horizontal’ fue diseminar estos resultados durante la ejecución del proyecto, y

proporcionar productos idóneos ‘generados por investigadores’ (métodos y tecnologías) para su posterior (post-proyecto) diseminación.

Promoción de Innovación del Agricultor (PIC), una iniciativa de Africa del Este, es un intento piloto de identificar innovaciones e innovadores locales, y facilitar la validación y adopción/adaptación de tecnologías mejoradas de conservación de suelo y agua, captación de agua y practicas de MRN. La investigación realiza una contribución a esta iniciativa, validando e interpretando las innovaciones locales – respondiendo a preguntas que los campesinos no pueden responder. La ‘ampliación’ (vertical) se ve como los procesos interrelacionados de medio plazo de institucionalización del enfoque

e iniciativa PIC , influenciando políticas, y creando las condiciones necesarias para facilitar los diálogos sobre políticas y toma de decisiones.

El Programa de Manejo Sostenible de Suelos (PMSS), iniciativa de Nepal, es esencialmente un mecanismo para la ‘ampliación’ de las prácticas de manejo de suelos mediante la financiación de proyectos de extensión implementados a través de instituciones facilitadoras. El PMSS está orientado a la asimilación (e impacto) y como tal representa el pensamiento post-proyecto. Las contribuciones que la investigación y que los investigadores pueden realizar a la iniciativa PMSS se ven como: identificar oportunidades y necesidades para la ‘ampliación’ de las prácticas de manejo sostenible de suelo;

Tabla 4 Resumen de los estudios de caso

Caso y países	Situación	Actores	Objetivos	Grupo meta
Programa de Manejo Sostenible de Suelos (PMSS), Nepal	10 distritos de colinas/cerros	Unidad de Apoyo del Proyecto, ONGs, Ministerio de Agricultura, investigadores independientes, organizaciones de agricultores	Promover la asimilación de prácticas de manejo sostenible del suelo en las colinas/cerros de Nepal	Agricultores (mujeres y hombres)
Promoción de la Innovación del Agricultor (PIC), Tanzania, Uganda, y Kenia	Distritos de Soroti, Katakwi, y Kumi, Uganda; Distrito de Mwingi en Kenia; región de Dodoma, Tanzania	Gobiernos de Tanzania, Uganda y Kenia, PNUD-UNSO y CDCS, Holanda	Identificación, verificación y difusión de innovaciones locales de conservación de suelo y agua, captación de agua y MRN para mejorar los medios de vida y los ecosistemas	Agricultores pobres en ecosistemas frágiles (áridos)
Agricultura Sostenible en los Márgenes Forestales (AS/MF), Bolivia	Tierras bajas tropicales en la zona este, región Sara-Ichilo, Santa Cruz	Investigadores – CIATy NRI, ONGs, organizaciones gubernamentales, aprox. 200 agricultores	Desarrollo de tecnologías y metodologías para posibilitar la evolución de los sistemas de producción de campesinos pobres	Agricultores de ‘tumba y quema’ en la interfase bosque/agricultura

traduciendo los resultados de investigación en mensajes de difusión práctica; fortalecimiento y creación de capacidades, establecimiento y creación de asociaciones para el desarrollo de tecnología participativa, etc., desarrollo de metodologías de extensión; caracterización de tecnologías post-proyecto y evaluación de impacto.

2.2.2 Análisis FODA

Los análisis FODA señalaron las tres principales fases de las iniciativas: el pre-proyecto, la implementación y la fase post-proyecto. Para cada fase se da un

resumen de las actividades relevantes para la ‘ampliación’ de las tres iniciativas. Los resultados del análisis FODA para una iniciativa se resumen tanto en el texto como en una tabla; las tablas de análisis FODA de las otras dos iniciativas se presentan en el Apéndice.

Fase pre-proyecto

La Tabla 5 proporciona un resumen de las actividades relevantes a la ‘ampliación’ llevadas a cabo en cada iniciativa durante la fase de pre-proyecto.

Tabla 5 Resumen de actividades relevantes a la ‘ampliación’ durante la fase pre-proyecto

Actividades relevantes a la ampliación	Agricultura Sostenible en los Márgenes Forestales (AS/FM), Bolivia	Promoción de las Innovaciones de los Agricultores (PIA) Tanzania, Uganda, y Kenia	Programa de Manejo Sostenible de Suelos (PMSS), Nepal
Análisis de la situación	A través de una serie de evaluaciones de instituciones de investigación y desarrollo	Basado en la CCD ¹ y valoraciones por gobiernos nacionales y agencias de donación	Llevado a cabo por los gobiernos de Nepal y Suiza
Identificación de grupos meta	Comunidades agrícolas dentro del área meta	Agricultores en áreas áridas y frágiles	Agricultores en los 10 distritos de ladera, en el área meta
Establecimiento de objetivos y definición de resultados	Mediante una revisión de informes de investigación y desarrollo, con talleres con agricultores y consulta de, y entre, colaboradores	Por el PNUD y los gobiernos nacionales basados en el CCD	Mediante acuerdo entre el donante y el Gobierno de Nepal
Colaboración	Talleres con los actores para establecer una red de investigación adaptada	UNSO, organismo donante y gobiernos nacionales, ministerios y ONGs locales	Fondos competitivos abiertos a todas las instituciones formales o informales
Establecimiento del sistema de seguimiento y evaluación	Formalmente, valorado en función de ‘hitos’ definidos	Visto como un proceso interno para evaluar las propiedades del programa, siendo desarrollado como parte del programa	Visto como un proceso de aprendizaje mutuo; siendo desarrollado como parte de la iniciativa
Financiación	NRSP y CPP, contribuciones de los colaboradores	Gobierno de Holanda	Gobierno de Suiza (Intercooperación)

1. CCD = Convención de Lucha Contra la Desertificación

A partir del análisis FODA de la iniciativa PIA, de África del Este (Tabla 6) se pueden realizar las siguientes observaciones sobre las actividades pre-proyecto y de la subsecuente ‘ampliación’ de los resultados del proyecto (productos-tecnologías validadas; procesos- el enfoque PIA).

- El *análisis de la situación* estuvo basado en el conocimiento e información generada por las instituciones de colaboración sobre la situación en las áreas meta, y estuvo unida a compromisos internacionales (por ejemplo: La Convención de Lucha contra la Desertificación-CCD). Se tuvieron en cuenta también las necesidades institucionales y la capacidad operacional de los socios. El aspecto clave aquí es la precisión en la identificación del grupo meta prioritario de manera que la relevancia de la iniciativa sea optimizada.
- Para alcanzar un impacto pro-pobre, *la identificación* (y caracterización) *de grupos meta* se ha de definir claramente y evaluar el nivel de bienestar de los que van a estar implicados, y que se irán a beneficiar de esta iniciativa. El PIA de África del Este se enfoca hacia prácticas buenas e innovadoras de los agricultores en las áreas meta (tierras áridas que son ecológicamente frágiles). El mérito de este enfoque es que demuestra el valor de las innovaciones de agricultores a los equipos de extensión e investigación y a los encargados de tomar decisiones, y por lo tanto empieza el proceso de (los cambios profesionales necesarios para) superar el prejuicio ‘arriba-abajo’. Sin embargo, como con las otras iniciativas revisadas, las zonas agroecológicas meta y los agricultores que viven en ellas no priorizarán necesariamente a los agricultores más pobres, y en el caso de la iniciativa PIA de África del Este existe un peligro de promover las innovaciones sin considerar la capacidad de los más pobres.
- *Los Objetivos y resultados* fueron establecidos por el PIA de África del Este, a través de la concienciación de la importancia de las innovaciones de los agricultores y del diálogo

inter-institucional entre instituciones de colaboración. Esta estrategia da una oportunidad de derivar objetivos de experiencias del proceso de innovación basadas en el campo y como tal proporciona la base para mecanismos de ‘ampliación’ orientados a los agricultores.

- El criterio de ‘pluralidad’ caracteriza la *colaboración* buscada por el PIA de África del Este. Las contribuciones al programa por diferentes actores se ven como poli-facéticas, dentro de diferentes contextos, y abiertas a muchos diferentes tipos de actores.
- *El seguimiento y evaluación* también es conceptualizado como poli-facético. Al mismo tiempo que proporciona información sobre el comportamiento y/o funcionamiento de la iniciativa para el propósito de modificación, el seguimiento y evaluación proporciona también evidencia sobre la eficiencia y efectividad del PIA a otros actores (gobierno, donantes, etc.) como parte de la presión de los gestores de políticas, requerido en el proceso de ‘ampliación’. Sin embargo, a la mitad de la iniciativa los planes para el seguimiento y evaluación no habían sido finalizados.

La fase de puesta en práctica del Proyecto

La Tabla 7 proporciona un resumen de las actividades relevantes de la ‘ampliación’, puestas en práctica en cada iniciativa, durante la fase de implementación del proyecto.

A partir del análisis FODA de la iniciativa PMSS de Nepal (ver Tabla 8), se pueden realizar las siguientes observaciones sobre las actividades de implementación y subsecuente ‘ampliación’ de los resultados de la iniciativa (productos – asimilación de tecnologías de manejo sostenible del suelo; procesos - el fondo competitivo como un mecanismo para mejorar los proyectos de extensión).

- *Creación de capacidades* – el PMSS no invierte en el desarrollo institucional o capacitación. Sin embargo, está claro el valor del proyecto y de la puesta en práctica para la adquisición de

Tabla 6 Análisis FODA de la fase de pre-proyecto: PIA África del Este

FODA	Análisis de situación	Identificación de los grupos meta	Establecimiento de objetivos y propuesta de resultados	Colaboración	Establecimiento de seguimiento y evaluación	Financiación
Fortalezas	Basado en el conocimiento de las instituciones de colaboración y ligado a compromisos internacionales (por ej. CCD). Necesidades institucionales y problemas de campo	Enfocado sobre prácticas buenas e innovadoras de los agricultores pobres de escasos recursos	A través del incremento de concienciación y diálogo inter-institucional	Poli-facética y dentro de diferentes contextos. Abierta a diferentes tipos de actores que pueden realizar diferentes contribuciones	Conceptualizado como poli-facético y dentro de diferentes contextos	Apoyo de agencias de donación
Debilidades	Secuencia de los procesos de desarrollo del programa y actividades basadas en el campo	Peligro de promover las innovaciones más allá de la capacidad de los más pobres	Poco claro acerca de cómo se establecen los objetivos con los grupos de agricultores	Conducida mediante las instituciones donantes y extranjeras	No aún desarrollado completamente, al término medio del programa	Solamente asegurada la financiación a medio plazo
Oportunidades	El desarrollo del programa puede aprender de las actividades basadas en el campo	Demostrar el valor de las innovaciones de los agricultores pobres a los equipos de extensión e investigación y los tomadores de decisiones	Derivar los objetivos a través de las experiencias, basadas en el campo, del proceso de innovación	Fortalecimiento de capacidades, desde agricultores a personal de extensión e investigación hasta los tomadores de decisiones	Desarrollar un proceso multi-actor de aprendizaje mutuo	
Amenazas	Desintegración del programa de desarrollo y de las actividades basadas en el campo	Crear una élite de agricultores innovadores	Desintegración del programa de desarrollo y de las actividades basadas en el campo	Falta de apropiación del proceso por parte de actores 'orientados de arriba-hacia-abajo'	Segmentación y desarticulación entre los procesos de desarrollo del programa y las actividades del campo	

experiencia. Debido al énfasis sobre detalladas revisiones y actividades de evaluación se fomenta un proceso de aprendizaje institucional.

- *Estudios de apoyo* representan una oportunidad importante para crear base de datos sobre los sistemas de producción agrícolas, a partir de información generada y mantenida por instituciones colaboradoras. Sobre esta base será posible el demostrar la asimilación e impacto de tecnologías de manejo sostenible de suelos, y así influir en las políticas para atraer apoyo y asegurar la continuidad del enfoque.
- El PMSS tiene una definición muy clara y útil de las funciones de diferentes agentes en el proceso de ‘ampliación’ de las tecnologías de manejo sostenible de suelos. Se pueden por lo tanto realizar *asociaciones* efectivas. Se identifican actores que demandan y proporcionan tecnología, y aquellos otros que soportan la validación o valoración, adaptación y asimilación de la tecnología. Otras organizaciones de recursos contribuyen con productos y mediante el desarrollo y/o creación de capacidades técnicas.
- Mediante el PMSS, se alcanza el *trabajo en red* entre agricultores, agricultores y agentes de extensión, y agentes de extensión e investigadores. Se ha retirado el apoyo para el servicio formal de extensión en Nepal, de manera que la iniciativa PMSS, de alguna medida, está llenando este vacío institucional. La ‘ampliación’ bajo estas condiciones no sólo necesita el reconocimiento y apropiación de funciones (ver las asociaciones arriba), sino también el establecimiento de mecanismos de comunicación necesarios para cualquier conocimiento agrícola y sistema de información.
- Existe evidencia en la experiencia PMSS para producir un impacto sobre políticas (por ejemplo: el uso de fertilizantes). Hay una oportunidad para desarrollar un diálogo de políticas sobre los aspectos más importantes identificados a través de los proyectos financiados por PMSS mediante la agregación y evaluación de los logros y resultados de proyectos individuales, en un foro plural y abierto.
- *Aumento de concienciación* – el grupo meta principal tiene 3.000 agricultores líderes y 20.000 familias participantes involucradas en los proyectos PMSS. Se celebran reuniones multi-actores, donde se discuten las tecnologías, para informar a aquellos directamente implicados con el PMSS; esta actividad es un requisito previo para la ‘ampliación’.
- El tema de cómo los fondos competitivos pueden ser *institucionalizados* es fundamental para la sostenibilidad del proceso. Existen muchas opciones, incluyendo el localizar la administración de los fondos dentro de los departamentos ministeriales, o el establecer una unidad administrativa independiente. En el caso del PMSS, existen lazos estrechos con el gobierno de Nepal y una vez que la cooperación internacional se retire, la tarea de continuar con el fondo competitivo dependerá del ministerio de agricultura. La adopción del proceso competitivo por instituciones de extensión, produciendo de esta manera esfuerzos para mejorar la competitividad, se espera que conduzcan a una mejora en la realización de la extensión. De esta manera el fondo competitivo institucionaliza una mejor práctica al otorgar incentivos.
- Como parte del proceso de seguimiento y evaluación el PMSS fomenta la reflexión sobre las experiencias piloto, por ejemplo implicaciones de género de las tecnologías de manejo sostenible de suelos. Además, los proyectos tienen que entregar propuestas anuales para sus próximas actividades basadas en una valoración de los resultados de años anteriores. El principal criterio en este proceso de reflexión es alcanzar un impacto dentro del grupo meta. Una ‘ampliación’ efectiva requiere que los proyectos/iniciativas aprendan las lecciones iterativamente y de una manera acumulativa. Un sistema de seguimiento y evaluación que está basado en un proceso mutuo de aprendizaje, donde las evaluaciones son

Tabla 7 Resumen de actividades relevantes a la ‘ampliación’ durante la fase de implementación

Fases y actividades de las iniciativas	Agricultura Sostenible en los Márgenes Forestales (SA/FM), Bolivia	Promoción de Inno­vaciones de los Agri­cultores (PIA) Tanzania, Uganda y Kenia	Programa del Manejo Sostenible de Suelos (PMSS), Nepal
Creación de capacidades	Personal de instituciones cooperantes capacita en métodos de investigación participativa	Personal de instituciones cooperantes capacita en enfoques participativos y facilitación de métodos de innovación	No mencionado
Estudios de apoyo	Una evaluación de la estrategia de diseminación y probabilidad de asimilación	Respuesta a necesidades específicas, como por ej. aspectos de género, inventarios de proyectos relacionados, evaluación de componentes de proyecto	No mencionado
Establecimiento de asociaciones	Involucramiento de instituciones de colaboración	Las organizaciones de investigación se comprometen a validar las innovaciones locales; se busca un enfoque multidisciplinario	Proyectos de colaboración fomentados por financiación competitiva
Trabajo en red	Desarrollo de una red regional de investigación aplicada	Enfoque incluyente para crear instituciones de colaboración	Grupos de agricultores enlazados. Se facilitan intercambios de proyecto
Diálogo acerca de políticas	No mencionado	Involucramiento con el ministerio de agricultura y otras organizaciones gubernamentales. Resultados validados puestos a disposición de los gestores de políticas a través de un proceso de ‘presión’	Se mantienen contactos estrechos con las organizaciones gubernamentales. Se elaboran informes de los hallazgos
Aumento de concienciación	Diseminación multi-media de los logros y resultados	Diseminación multi-media de los logros y resultados	Diseminación multi-media de los logros y resultados
Institucionalización	Asimilación de métodos por las principales instituciones de colaboración	Inversión para la demostración de los beneficios del enfoque PIA y complementariedad con los objetivos de las organizaciones gubernamentales	Efectividad de la financiación competitiva como un proceso institucional, a ser demostrado
Seguimiento y evaluación	Por el equipo de apoyo técnico	Evaluación cuantitativa y cualitativa del progreso alcanzado por la iniciativa (en desarrollo)	Los proyectos son evaluados cada año y se requieren las propuestas para la implementación del próximo año. Se fomenta una reflexión sobre el progreso

Tabla 8 Análisis FODA de la fase implemetación: PMSS, Nepal

FODA	Creación de capacidades	Estudios de apoyo	Fortalecimiento de asociaciones	Trabajo en red	Diálogo sobre políticas	Concienciación	Institucionalización	Monitoreo y evaluación
Fortalezas	No mencionado. Sin embargo, es claro el valor de experiencia de la propuesta de proyecto y la implementación	Proyectos individuales financiados por la iniciativa podrían ser considerados como tales	Se identifican actores de demanda, oferta y apoyo. Otras organizaciones de recursos contribuyen con productos y desarrollo de capacidad técnica	Construido entre el 'líder' y otros agricultores, y entre diferentes organizaciones de extensión.	Se entregan los resultados de proyecto a los encargados de gestionar políticas. Enlaces con líderes políticos en las ONGs	Se desarrolló una red de 3.000 agricultores líderes y de 20.000 familias participantes. Se realizaron reuniones multiactor	Vínculos estrechos con el gobierno. Los procesos competitivos incentivan a las instituciones a mejorar su capacidad	Se anima a la reflexión en experiencias piloto (ej. discusión acerca de género). Cada año se reenvían propuestas de proyecto
Debilidades	La creación/ desarrollo de instituciones no es parte de la iniciativa			Procesos de consulta entre instituciones de colaboración y grupos meta			La financiación es insuficiente para permitir que los fondos competitivos alcancen autonomía	Comenzado sobre anteriores iniciativas en desarrollo
Oportunidades	La competencia entre los proponentes del proyecto conlleva a la mejora	Creación de base de datos básicos, en sistemas de producción agrícolas a partir de instituciones de colaboración para demostrar la asimilación e impacto	Proporciona incentivos para el desarrollo/establecimiento de asociaciones	Uso del manejo sostenible de suelos como base para un desarrollo agrícola más holístico	Recopilar y evaluar los hallazgos de proyectos individuales y derivar información relevante para crear políticas	Uso del modelo PMSS como base para un desarrollo agrícola más holístico	Desarrollar un mecanismo de financiación que permita al PMSS ser sostenible e incrementar el alcance	Proceso de aprendizaje donde la evaluación es multiactor y proactiva
Amenazas	Dificultad para las organizaciones de agricultores para competir con las organizaciones de gobierno y las ONGs		No se superan los procesos existentes de marginalización de agricultores pobres	No se superan los procesos existentes de marginalización de agricultores pobres				

Tabla 9 Resumen de las actividades relevantes para la ‘ampliación’ durante la fase post-proyecto

Fases y actividades de las iniciativas	Agricultura Sostenible en los Márgenes Forestales (AS/MF), Bolivia
Desarrollo e implementación de una estrategia de salida	El proyecto concluyó sus actividades y el equipo no-local se retiró
Documentación de resultados	Se preparó el informe técnico final de resultados y otros documentos.
Diseminación de los resultados	Los documentos fueron distribuidos a las organizaciones locales involucradas en la diseminación de tecnología, encargados locales de la toma de decisiones, y organizaciones interesadas en otras regiones
Evaluación post-proyecto	El líder del proyecto completó los formatos de evaluación Proceso de revisión detallada de la documentación
Evaluación de impacto	Ninguno conocido

de naturaleza multi-actor y pro-activas proporciona la base para una ‘ampliación’ exitosa.

Fase Post-proyecto

Ni la iniciativa PMSS en Nepal, ni la PIA en África del Este han alcanzado, todavía, la fase de post-proyecto. Actualmente ambas iniciativas están buscando financiación para permitir fases adicionales de implementación del proyecto. La iniciativa SA/FM en Bolivia terminó en 1999 y se puede considerar que está en su fase post-proyecto.

Las actividades relevantes para la ‘ampliación’ de los productos y procesos de las iniciativas están resumidas en la Tabla 9.

El concepto de ‘ampliación’ en el proyecto AS/MF de Bolivia está íntimamente relacionado con la diseminación de tecnologías agroforestales y de métodos de investigación adaptativa, a menudo, a través de la publicación de documentos. Como veremos en las Secciones 3 y 4 de este estudio, esto deja mucho que desear respecto a lo que se considera como una estrategia adecuada de ‘ampliación’.

Las fortalezas y debilidades del enfoque tomadas para la ‘ampliación’ en la fase de post-proyecto, del caso AS/MF en Bolivia, se resumen en la Tabla 10. Esencialmente los fundamentos para una ‘ampliación’

efectiva en la fase de post-proyecto están en las dos fases previas. Por ejemplo, si un proceso cuidadoso y plural e incluyente para desarrollar una estrategia de salida no ha sido seguido, es poco probable que la conclusión del proyecto, con la retirada de financiación y de equipo, tenga un impacto positivo de ‘ampliación’. El análisis FODA del proyecto AS/MF en Bolivia produjo las siguientes lecciones:

- *Desarrollo e implementación de una estrategia de salida:* una discreta y corta financiación del proyecto requiere una planificación que vaya más allá de la finalización del proyecto para alcanzar los propósitos y metas e impone una fecha final definitiva de salida. Estos factores pueden significar que los intereses del equipo locales y no-locales del proyecto se separan al final del proyecto, siendo el equipo local la clave para la ‘ampliación’, no siendo todavía reconocido que son ellos que realizan el trabajo.
- *Documentación de resultados:* este proceso puede proporcionar el establecimiento de una evaluación completa de los resultados del proyecto por el equipo del mismo y es una oportunidad importante para aprender y documentar las lecciones del proceso sobre la implementación. A menudo, esto se ve solo como la provisión de documentación para ‘supervisores científicos’.

Tabla 10 Análisis FODA de la fase post-proyecto: AS/FM Bolivia

FODA	Desarrollo e implementación de una estrategia de salida	Documentación de resultados	Diseminación de resultados	Evaluación post-proyecto y evaluación del impacto
Fortalezas	El financiamiento discreto del proyecto requiere planificación más allá de la terminación del mismo para alcanzar los objetivos y metas, y una fecha fija de salida	Conclusión sistemática de las actividades del proyecto	Los documentos son entregados a organizaciones de diseminación de tecnologías	Los ‘hitos’ y formatos de evaluación proporcionan evidencia de logros de actividad-a-resultados. Proceso de revisión detallada.
Debilidades	Concentración en los resultados más que en los niveles de propósitos y metas	Las tareas son tomadas solo por algunos miembros del equipo del proyecto	El grupo productor meta excluido por la inaccesibilidad de los documentos	No se han evaluado los niveles de: resultado-a-propósito, y de propósito-a-meta/logro. Grupo productor meta no esta incluido en el equipo de evaluación.
Oportunidades	Entregar la propiedad de los procesos y productos del proyecto	Iniciar una evaluación de los resultados de proyecto por el equipo de proyecto para aprender lecciones de proceso sobre implementación	Evaluar la contribución de los resultados a los objetivos del proyecto, a través de la evaluación de asimilación	Aprender lecciones de los procesos. Evaluación plural y participativa de los resultados
Amenazas	Los intereses de los equipos locales y los no- locales del proyecto difieren al final del proyecto	Se ve sólo como la provisión de documentación para supervisores	Se ve como un proceso puramente cuantitativo y la retroalimentación de los resultados no es valorada	El pobre seguimiento y la provisión de evaluación en la fase de implementación impide una evaluación completa post-proyecto

- *Diseminación de los resultados:* los grupos meta de productores pueden ser excluidos por la inaccesibilidad de los documentos. Sin embargo, el proceso de diseminación es una oportunidad de evaluar la contribución de los resultados-a-propósito del proyecto, a través de la evaluación de asimilación de los resultados.
- *Evaluación post-proyecto y del impacto:* los formatos de evaluación y los ‘hitos’, proporcionan evidencia de las actividades que conducen a la producción de resultados. El proceso de revisión detallado también es importante. Sin embargo, una provisión deficiente de seguimiento y evaluación, en la fase de implementación, impide

una evaluación post-proyecto completa. La ‘ampliación’ completa y efectiva de los resultados requiere que se realice una evaluación participativa y plural de los mismos. Es importante aprender las lecciones del proceso.

2.3 EXPERIENCIAS MÁS AMPLIAS

Hay pocos casos exitosos de ‘ampliación’ en la investigación de MRN, y la mayoría de los análisis emergentes se enfocan en elementos clave de ampliación.

2.3.1 Experiencias de ONGs

En una base de desarrollo más amplia, se han realizado esfuerzos para evaluar las estrategias que las ONGs pueden usar para mantener e incrementar su impacto (Edwards y Hulme, 1992, 1998). Uvin *et al.* (2000) examinaron el caso de cinco ONGs establecidas en India e identificaron patrones de ‘ampliación’. Estos están ligados a la tipología desarrollada por Uvin (s.f.) ver la Sección 1.6). Los siguientes enfoques fueron usados en varias combinaciones.

- Crecer en tamaño e incrementar el número de beneficiarios, usualmente dependientes de fondos de donación, aunque cantidades sustanciales de financiación son también otorgadas por el gobierno. No obstante, existió también una decisión estratégica por parte de las organizaciones de mayor tamaño para no crecer más allá de un cierto punto, con el fin de no llegar a ser demasiado burocráticas y que sean eliminadas de los principios básicos.
- Aumentar las actividades desde las muy específicas hasta una mezcla de actividades de generación de ingresos y provisión de servicios, basadas en la demanda de servicios y medios de vida desde las ‘bases’. Esto fue seguido a menudo por un enfoque programático más especializado, en colaboración con otras agencias especializadas, en términos de integración horizontal y vertical de actividades clave. Esto fue necesario para posibilitar el poder dirigir con éxito aspectos multi-dimensionales, por ejemplo, en un sector combinando producción y comercialización, o desarrollando redes comunitarias de trabajo de mayor nivel. En algunos casos hubieron beneficios económicos y de manejo al descentralizar, o incluso al derivar éstas, como unidades autónomas de la ONG.
- Ampliar la influencia indirecta para afectar y modificar políticas y conductas de otros sectores, mayormente después de algún tiempo de trabajo directo con las comunidades. Algunas ONGs, a menudo las de los países desarrollados, tienen un enfoque único sobre esto. La credibilidad construída a través de sus trabajos básicos con comunidades las hace influyentes, parcialmente mediante coaliciones, redes de trabajo y unidades especiales o grupo de especialistas, para contribuir al análisis y cambios en políticas locales e incluso nacionales. Políticas de gobierno nuevas o modificadas y programas resultantes de la abogacía de las ONGs es un área de éxito la cual las ONGs a menudo reclaman, pero que es a menudo difícil de trazar.
- La ‘ampliación’ de la sostenibilidad institucional. Hubieron pocos ejemplos de las ONGs que cambiaron desde un equipo y manejo de proyecto pequeño a un enfoque más auto-sostenible y programático, y donde esto ocurrió estuvo, principalmente, relacionado al micro-crédito y a la producción lechera. Otros ejemplos de grandes ONGs que proporcionan programas de expansión y, mayoritariamente de auto-financiamiento, a grandes cantidades de pobres rurales son el antiguo Avance Rural de Bangladesh (BRAC) y su programa avícola (Saleque, 1999), la Asociación para el Avance Rural (ASA) (un enfoque del Banco Grameen) en Bangladesh (Jain, 2000) y la Fundación Social en Colombia (Pierce, s.f.). Estas son a menudo manejadas con procedimientos administrativos simples y descentralizados, lo cual, no obstante, añade fuertes valores. Estos programas grandes de expansión pueden también ser sostenidos

mediante la canalización de un suministro constante de fondos del gobierno, como los micro créditos y el trabajo para mitigar la pobreza.

Algunas estrategias clave exitosas que provienen de un análisis de las ONGs, relevantes a la investigación, tanto en términos de proceso como de formación de socios potenciales de ONGs para ‘ampliación’, incluyen:

- Es clave mantener la relevancia con los principios básicos, tanto a través de trabajo local como por procesos participativos
- movilizar más recursos gubernamentales sostenidos e identificar mecanismos de autofinanciación
- observar vínculos multidisciplinarios entre intervenciones (por ejemplo: producción y comercialización)
- construir redes de trabajo a nivel comunitario y a niveles más altos para influir en las políticas, aunque es difícil y complejo demostrar el impacto de la recomendación
- simplificar procedimientos, a través de un proceso de adaptación a menudo focalizado en programas prioritizados (por ejemplo: el sistema Grameen), mientras se mantienen los resultados guiados por ‘valores’.

2.3.2 Experiencias del MRN y la investigación

Existen pocos ejemplos de ‘ampliación’ que estén metodológicamente integrados en el MRN y en proyectos de investigación, o análisis empíricos detallados de casos exitosos. Aunque varios talleres

y artículos han comenzado a delinear aspectos clave de la ‘ampliación’, basados en enfoques útiles y en componentes de varios proyectos, así como también empiezan a reconocer que se pueden aprender lecciones importantes a partir de la difusión espontánea de nuevas ideas entre agricultores (ver Cuadro 4).

Los talleres CGIAR-ONGs sobre ‘ampliación’ pusieron énfasis, enérgicamente, en los objetivos de equidad, empoderamiento y cambio social (IIRR,2000; ver también la Sección 1.5). Mediante discusiones y posteriores presentaciones de varios casos sobre agricultura sostenible e innovaciones de una variedad de ONGs, se identificaron investigación y experiencias de gobierno, principios claves y enfoques para el éxito (ver Tabla 11).

Mientras se reconoce que la ‘ampliación’ es multi-dimensional, se sintió que no existe una perspectiva de cómo los principios clave o enfoques deberían ser priorizados en un orden secuencial. Los participantes reconocieron que podrían ser enfocados mediante cualquier combinación de los siguientes procesos:

- comunicación – especialmente compartir el conocimiento y las opciones
- aprendizaje- desarrollar la capacidad de innovar para facilitar una adaptación más amplia y local a los cambios, desde un punto de vista de la organización en particular procediendo a través de las etapas de aprendizaje de efectividad, eficiencia y expansión; ellos también identificaron la necesidad de una investigación estratégica

Cuadro 4 El informe del taller del IIRR (2000) identificó algunos aspectos importantes de la difusión espontánea de ideas, que tienen importancia para ser consideradas en una tendencia hacia una investigación más ‘guiada por la demanda’

- Es usualmente una respuesta a una necesidad identificada.
- Una persona con habilidades y visión únicas, a menudo, dirige el proceso.
- Existen beneficios intrínsecos percibidos de las ideas que están siendo diseminadas.
- La idea es simple, barata, y adaptable
- La idea es fácilmente comunicada a través de rutas indígenas.
- La idea viene de una fuente creíble

Tabla 11 Principios para ‘ampliación’ identificados por el Comité GCIAR-ONGs

Cinco principios mayores

- Asociaciones (papel catalizador, red de trabajo, conducido por agricultor, beneficiarios-actores)
- Sostenibilidad financiera (desarrollo de mercado y acceso)
- Manejo: inicio pequeño, simplificar y crear éxito para un manejo efectivo
- Políticas de apoyo: cambiar políticas para crear un ambiente facilitador
- Las capacidades locales deberían basarse en las dinámicas locales existentes, fortalecimiento de capacitación, desarrollo organizacional, participación

Seguidos por principios y enfoques más detallados

- Implicación de múltiples actores y coaliciones y alianzas
- Creación de consenso
- La sostenibilidad debe ser considerada
- Desarrollo de mercado, acceso y viabilidad
- Indicadores y medidas de éxito
- Expansión de la capacidad y uso de enfoques participativos
- Compromiso y sentido de propiedad a nivel de base
- Conocimiento y creación de capacidad, y compartir a todos los niveles, sistematización de experiencias
- Desarrollo de organización de base
- Transparencia

Fuente: IIRR (2000)

- desarrollo de mercado – asegurar que los medios de vida y aspectos económicos de la agricultura sostenible sean dirigidos mediante el uso y construcción de fuerzas potenciales de mercado
- monitoreo y medición de costes e impacto – esto es mayormente para ser capaz de mostrar los costes y beneficios y probar el impacto, de los enfoques más participativos de las ONGs, a las agencias de donación y gobierno.

Basado en varios estudios de caso y sus propias experiencias, los participantes en un taller/seminario de ICRAF, sobre ‘ampliación’ de iniciativas exitosas en sistemas agroforestales, identificaron 10 elementos esenciales que necesitan estar establecidos para que cualquier estrategia tenga éxito (Cooper y Denning, 2000, ver Tabla 12).

Los subsecuentes marcos estratégicos sugeridos, que provienen de los talleres de ICRAF y de el CGIAR–ONGs se discuten en la sección 3 ya que se fueron indirectamente extraídos de los estudios de caso.

Al analizar la ‘ampliación’ del manejo de un conjunto de recursos comunes que son de naturaleza más compleja por su uso compartido y por el tipo de usuarios, Farrington y Boyd (1997) encontraron casos aislados de manejo mejorado. Ellos proporcionan algunas condiciones claves, basadas en un volumen más amplio de conocimiento sobre el manejo forestal, que indica la importancia de una acción conjunta a nivel comunitario. Sin embargo, ellos identifican un solo caso, el Programa Indo-Alemán de Desarrollo de Cuencas, donde la ‘ampliación’ estaba siendo construída desde el principio del programa (ver también Farrington y Lobo, 1997). Al mismo tiempo que reconocen la necesidad de participación, ellos proponen la necesidad de medios más rápidos que el enfoque más a largo plazo de las ONGs, para el empoderamiento. Ellos encontraron que el manejo mejorado debe estar basado en asociaciones multi-agencias y, teniendo en cuenta las experiencias previas, se deberán estructurar acuerdos *in-situ*, antes de la implementación (ver Tabla 13).

Tabla 12 Taller ICRAF sobre iniciativas de ampliación agroforestales

Diez aspectos fundamentales para la ampliación

- Opciones técnicas relevantes
- Un enfoque centrado en el agricultor para investigación y extensión
- Empoderamiento y desarrollo de capacidad de instituciones locales
- Una efectiva producción de germoplasma y sistemas de distribución apropiado
- Apropiado acceso a mercados y estrategias para productos agro forestales
- Posibilitar políticas que apoyen la adopción
- Un marco riguroso para seguimiento y evaluación para la investigación y el desarrollo
- Una asociación coste-efectiva de investigación y desarrollo
- Sistemas compartidos de conocimiento y de información
- Facilitación efectiva del proceso de ‘ampliación’

Fuente: Cooper y Denning (2000).

Tabla 13 Iniciativas de ‘ampliación’ en el Programa Indo Germano de Desarrollo de Cuenca

- Establecimiento de indicadores apropiados para la selección de cuencas, aldeas, y ONGs a nivel local, y diseño de mecanismos de colaboración a nivel local
- Diseño de mecanismos a nivel de aldea para la planificación participativa, aprendizaje e implementación
- Diseño de un mecanismo sostenible para la presentación y financiación de propuestas individuales presentadas para la rehabilitación de cuencas
- Movilización del apoyo administrativo y político desde las primeras etapas
- Establecimiento de canales para planificar en base a la experiencia técnica en el período de post-rehabilitación

Fuente: Farrington y Boyd (1997).

Sin embargo, incluso aquí ellos reconocieron que las dificultades son grandes, por ejemplo, en la selección de aldeas/pueblos meta, donde unos pocos pudieron haber reunido el criterio necesario de tener similares límites sociales y ecológicos.

Otras experiencias apoyan la idea, emergente de las experiencias de las ONGs, de que los enfoques no deberían ser estáticos. Ha habido una evolución interesante de las actividades de apoyo para la conservación de suelo y agua en relación a proyectos con los servicios de extensión de Zimbabwe (AGRITEX) (Hagmann *et al.*, 1998, 1999) donde ‘hubo una adaptación de enfoques a través del tiempo, ya que varias de las deficiencias de diferentes enfoques para lograr el objetivo final (la diseminación a gran escala de tecnologías) se hicieron evidentes. El proyecto empezó a partir de una

investigación adaptada en-finca hacia una investigación participativa, después al desarrollo de una tecnología participativa, y luego a una extensión participativa, como el vehículo para la ‘ampliación’. Una vez que el enfoque desarrollado fue aceptado por el departamento de extensión, el proyecto continuó como un proyecto de reforma institucional.’

Aunque no se dirigen explícitamente hacia la ‘ampliación’, han habido diferentes trabajos en relación a la institucionalización de la investigación participativa (Martín y Sherington, 1997) y sobre enfoques participativos de MRN basados en la comunidad (Uphoff, 1998; IIED, 2000). Estos apoyan ampliamente las principales estrategias identificadas arriba, por ejemplo, Martín y Sherington (1997) ponen énfasis en la necesidad de

desarrollar vínculos y capacidades locales, así como también el ser flexible a los cambios a través de los programas de investigación, y provocar preocupaciones en el seguimiento de la eficiencia y efectividad bajo tales condiciones.

Un punto importante a destacar es que probablemente no haya una línea simple divisoria de las funciones que desempeñan la investigación y el desarrollo como está ilustrado por el anterior ejemplo de Zimbabwe. Biggs (1995) lo resume bien al comentar los impactos sostenibles de la investigación (dimensión tiempo de la ‘ampliación’).

‘Las encuestas rurales rápidas de principios de los 70 en Bangladishi, son ejemplos de investigadores realizando un seguimiento continuo y aprendiendo de un amplio rango de innovadores en las áreas rurales. El desarrollo del Banco Grameen representa un tipo de experimento de desarrollo rural. Lo que es significativo sobre el Banco Grameen es que es un ejemplo de ‘experimento’ que no tiene lugar en un ‘laboratorio social’ sino en la realidad de un ambiente político e institucional actual. La organización tiene una historia de adaptarse en respuesta a nuevas condiciones. Esta es una de las principales razones de su larga y sostenible existencia. La incapacidad del ISA (Investigación de Sistemas Agrícolas) de tratar problemas identificados técnicos e institucionales de gente rural, en algunas situaciones surge de su naturaleza restrictiva – concentrándose en los problemas de agricultores individuales en grupos representativos, aislados del contexto agrario político e institucional. La reticencia a tratar estos temas, ha sido para muchos el principal obstáculo en la fraternidad de la ISA.’

Biggs (1995) ilustra las complejidades de ‘ampliación’ mediante varios ejemplos de aspectos de tenencia de tierra, reducidos a ‘desarrollo’ más que a aspectos directamente investigables y clama por:

- reconocimiento de la naturaleza política de la ISA en desarrollo rural

- aumento del rango de análisis de la ISA para incluir el derecho de propiedad y el manejo de propiedad común
- cautela en el uso de manuales y modelos ‘ideales’; es mejor desarrollar localmente enfoques y materiales apropiados
- aumentar el uso de métodos y técnicas de políticas económicas y análisis institucional
- ampliar el punto de vista de participación democrática incluso dentro de organizaciones que intentan realizar ISA
- profesionales de la ISA pueden hacer mucho para aprender cada uno de los otros.

Algunos aspectos clave, que provienen tanto de un análisis de ‘ampliación’, como de la institucionalización y la mantención del MRN y de las experiencias de investigación participativas, son los que la investigación (por ejemplo: el ISA) no ha considerado en un contexto suficientemente más amplio, para mantener relevancia e interacción con las comunidades y/u organizaciones de base y el contexto más amplio institucional y de políticas específicas. Parte de esto está reflejado en la necesidad de probar que la verdadera participación es relevante, pero también sugiere fuertemente que los resultados de investigación necesitan ser adaptables y dar respuesta para tener alguna posibilidad de mostrar éxito en la ‘ampliación’ pro-pobre. Mientras que han habido pocos casos exitosos en los análisis de ‘ampliación’ emprendidos, han existido indicaciones a partir de las anteriores evaluaciones de algunos factores claves, dentro de los proyectos, que contribuyen a una mejor ‘ampliación’. Muchos de estos ponen énfasis en la importancia de considerar la demanda local y nacional, sostenibilidad eventual y ‘ampliación’ al principio del proyecto, en vez que después de que el proyecto haya finalizado.

Etapas de planificación:

- vínculo claro con las necesidades locales de desarrollo y grupos de base

- creación del sentido de ‘apropiación’ local y mecanismos de colaboración participativos, especialmente con agencias locales
- considerar el contexto local de desarrollo, incluyendo el contexto institucional y político.

Etapas de implementación

- movilización de asociaciones
- desarrollo de capacidad comunitaria local
- Simplificación de enfoques (con participación priorizada)
- alejarse de enfoques estáticos hacia otros más flexibles para poder modificar proyectos hacia nuevas circunstancias y aprendizaje
- Identificación de mercados potenciales (por ejemplo: analizar la relevancia, para el usuario, de las tecnologías)
- mecanismos para incrementar el proceso de compartir conocimiento.

Etapas post-proyecto

La sostenibilidad a largo plazo del proceso debería ser considerada desde sus etapas iniciales (incluyendo un análisis de coste-efectividad); esto se relaciona con los mecanismos de financiación, así como con mecanismos de apoyo institucional. Se deberían asignar recursos a la etapa post-proyecto para seguir estos pasos.

2.4 ASPECTOS CLAVES SURGIDOS DE LOS CASOS

La identificación de hallazgos claves será una guía para el desarrollo de un marco estratégico que se presenta en la Sección 3.

- La mayoría de los casos consideraron los aspectos de ‘ampliación’ al final del proyecto. En el caso de los proyectos del NRSP, las estrategias de ‘ampliación’ principalmente se enfocaron en la disseminación de los resultados de los proyectos, especialmente a través de enfoques basados en documentos. El PMSS y el Programa Indo-

Alemania de Desarrollo de Cuencas estableció consideraciones de ‘ampliación’ desde el principio. Otros proyectos han adaptado la implementación, durante el curso del proyecto, para lograr la ‘ampliación’.

- Los investigadores parecen documentar los resultados y hallazgos principalmente para el sector científico y, por lo tanto, generalmente limitan sus contribuciones a la ‘ampliación horizontal’.
- Para poder tener éxito en términos de mejoramiento de los medios de vida de los pobres, es importante identificar cuidadosamente el grupo meta específico. Muchos de los casos determinaron su grupo meta de una manera bastante general, por ejemplo: ‘los agricultores en los distritos de laderas’, o ‘agricultores en la interfase bosque/agricultura’. Sin embargo, la definición o selección de los agricultores meta basados en un criterio agro-ecológico no alcanzará automáticamente a los más pobres. Los casos de las ONGs proporcionan buenos ejemplos de ser más específico en la identificación de grupos meta.
- El diálogo sobre políticas es crucial para la ‘ampliación’ horizontal y vertical. Sin embargo, sólo un número limitado de casos mencionan esto como medio para la ‘ampliación’. Buenos ejemplos, otra vez, se derivan del sector de la ONG, así como también del PIA y de un caso del NRSP.
- Los aspectos de multi-dimensionalidad de los problemas y necesidades, desarrollo a partir de iniciativas e instituciones existentes, análisis de los actores involucrados, etc., se consideran menos en los casos de investigación (por ejemplo: los casos del NRSP) los cuales se enfocan más en un aspecto específico tecnológico que en los procesos y principios.
- Relacionado con el tema anterior es la identificación de los caminos realistas, existentes, para los resultados propuestos. Los casos del NRSP, por ejemplo, descansan en gran medida

en la producción de documentos para la ‘ampliación’ de los resultados de la investigación, mientras que otros casos se vinculan a iniciativas de desarrollo existentes o estructuras de extensión como el programa AGRITEX.

- La mayoría de los casos ponen énfasis en la importancia de trabajar con diferentes socios para facilitar la ‘ampliación’. El éxito de esto está vinculado con la intensidad y proximidad en la que tiene lugar la comunicación y colaboración entre socios.
- La importancia del aprendizaje institucional y desarrollo de capacidad como un proceso paralelo de investigación y desarrollo es una condición clave para una exitosa ‘ampliación’. Casos como AGRITEX y PMSS en los que las actividades de seguimiento y evaluación del proyecto se ven como un proceso mutuo de aprendizaje, el cual es iterativo y acumulativo, más que como una actividad post-proyecto.
- Los casos de ONGs acentúan la importancia de la relación coste-efectividad y la auto-financiación como un aspecto clave para el éxito

del ‘ampliación’, mientras que los casos más orientados a investigación parecen apoyarse sobre financiación adicional para la ‘ampliación’ en las últimas etapas del proyecto. El PMSS proporciona un ejemplo interesante de fondos competitivos que tienen que ser institucionalizados para ser sostenibles.

- Hubo poco énfasis e información, entre los casos, en la medición del impacto de la ‘ampliación’. Uno de los pocos casos es PMSS donde la evaluación del impacto post-proyecto se menciona como una actividad importante. El PIA identifica el seguimiento y evaluación como un elemento clave para políticas de asesoramiento y ‘presión’, lo cual es importante para el éxito de la ‘ampliación vertical’.

Aunque muchos de los puntos mencionados arriba son genéricos a través del ciclo del proyecto, los resultados del taller de Whitstable y el análisis de los estudios de caso indican que hay elementos que son particularmente relevantes para considerar en etapas específicas del ciclo de proyecto. Esto será explorado en más detalle en la Sección 3.

page 40

Con el fin de tomar un enfoque estructurado para la ‘ampliación’ de la investigación en MRN, se requiere un marco que sistematice los diferentes elementos. Esto fue confirmado por los participantes en el taller Whitstable, así como por el reciente estudio ENKAR (Saywell y Cotton, 2000), el cual pone énfasis en la necesidad de un marco estratégico para guiar las actividades de disseminación, como una de sus recomendaciones clave.

Puede ser difícil identificar elementos de buena práctica para desarrollar un marco que pueda guiar los futuros trabajos, particularmente donde los ejemplos de éxito están ampliamente disseminados y surgen de un rango amplio de perspectivas. La mayoría de los casos no tienen modelos simples o esquemas que pueden ser generalmente aplicables. No obstante, varios talleres y artículos han producido sugerencias sobre estrategias claves, las cuales deberían servir como guías para la ‘ampliación’ de MRN. Unos pocos, aparte del taller ICRAF y aquellos artículos que se enfocan en institucionalizar la investigación participativa, han considerado la ‘ampliación’ *per se*.

3.1 INICIATIVAS DE MARCOS/ ESQUEMAS A PARTIR DE EXPERIENCIAS MÁS AMPLIAS

Antes de tratar de consolidar ideas de varias experiencias y realizar recomendaciones para nuestro propio marco, examinaremos la estructura de otros esquemas que han sido sugeridos del estudio bibliográfico.

El taller ICRAF identificó objetivos clave, actividades, y consideraciones importantes en relación a la implementación de 10 aspectos fundamentales de ‘ampliación’ (ver Tabla 14). Estos

fundamentos son similares a los factores claves, identificados para la ‘ampliación’ de programas de mejora de calidad urbana (Imperato y Ruster, 1999, basado en el estudio de casos del Banco Mundial) e institucionalización de la investigación participativa (Martín y Sherington, 1997; Pound, 2000).

El taller CGIAR-ONGs reconoció caminos específicos para la ‘ampliación’, comenzando a partir de la identificación de necesidades, teniendo personas o eventos que sirvan como ‘chispas’ o catalizadores para iniciar la etapa de planificación, a través del manejo y resultados del proceso de ‘ampliación’ (IIRR, 2000; y ver Tabla 15).

Este enfoque es paralelo al enfoque de extensión participativa desarrollado en Zimbabwe (Hagmann *et al.*, 1998) (ver Sección 1.7). Ellos recomiendan comenzar con una amplia movilización social y la identificación de aspectos participativos, conduciendo a un proceso de presentación y puesta en práctica que lleve a una selección de opciones de participación, las cuales pueden conducir a investigación o vías de disseminación.

3.2 DESARROLLO DE UN MARCO PARA LA ‘AMPLIACIÓN’ DE LA INVESTIGACIÓN DE MRN

Las actividades de desarrollo orientadas hacia proyectos pueden ser criticadas por ser demasiado influenciadas por los donantes, muy ‘amarradas’ al tiempo, y a menudo con una visión o focus muy estrecho. Ellas sirven, no obstante, como primera herramienta en términos de pasar de las ideas a la acción. Por lo tanto, hemos escogido el amplio flujo del diseño de proyecto, para desarrollar un marco para la estrategia de ‘ampliación’, que sistematice los elementos estratégicos identificados en las secciones previas.

Tabla 14 Diez fundamentos para la ‘ampliación’ identificados en el taller ICRAF; no se dan los detalles de las actividades.

Fundamentos	Resultado deseado	Consideraciones importantes
Opciones técnicas	Se identifican y priorizan, con los agricultores, un rango de las innovaciones agro-forestales existentes, con un plan de evaluación participativa. Las condiciones limitantes biofísicas y socio-económicas de las innovaciones son determinadas y cartografiadas	Los investigadores necesitan tener capacidad para analizar los tópicos de las comunidades, y los agricultores necesitan estar involucrados durante este proceso
Investigación y extensión centrada en el agricultor	Los socios de investigación y desarrollo habrán trabajado con los agricultores en el desarrollo y adaptación de las innovaciones, describiendo la adopción e impacto. Los socios y agricultores estarán bien situados como agentes de cambio para la ‘ampliación’. Los agricultores y comunidades habrán resaltado la capacidad para tomar un papel más central en la investigación y desarrollo de innovaciones más guiadas por demanda	Necesita mantener vínculo con los medios de vida, y los sistemas de seguimiento del proceso necesitan estar <i>in situ</i>
Capacidad institucional local	Mediante la capacitación y facilitación, desarrollar apoyo amplio de base y empoderamiento de las comunidades locales, e identificar impactos y proceso	Se necesitan organizaciones y sistemas comunitarios representativos y responsables
Germoplasma	Las estrategias tendrán en cuenta la disponibilidad de germoplasma, se identificarán sistemas contrastantes de producción de germoplasma, y la capacidad local y oportunidades para la producción de germoplasma; se desarrollan la comercialización y difusión	La calidad del germoplasma de árbol es a menudo el único factor que afecta a mayor escala la adopción de un sistema agro-forestal
Comercialización	Crear capacidad local e institucional y desarrollar asociaciones estratégicas en el proceso de comercialización. Mejorar los sistemas de información de mercado, definir estrategias exitosas de comercialización que respondan a la demanda del consumidor, e influya en las políticas	Se necesita identificar la demanda del consumidor, incluyendo el consumo local y el entendimiento de los riesgos de mercado para desarrollar un programa de comercialización que estabilice y diversifique la producción y fuentes de ingresos
Opciones políticas	Los gestores de políticas y los tomadores de decisiones necesitan desarrollar una mayor conciencia de los aspectos y opciones clave para la ‘ampliación’. La capacidad de SNIA y otros necesita ser incrementada para emprender investigación de políticas. Mayor involucramiento de las comunidades locales para comprometerse en el debate de políticas. Se necesita la identificación de cambios, políticos e institucionales, claves.	Se necesita desarrollar buenos contactos de comunicación entre los gestores de políticas y los investigadores a través de sesiones de información, asistencia a los días de campo de los agricultores y en todas las etapas de planificación y análisis.

Tabla 14

Fundamentos	Resultado deseado	Consideraciones importantes
Aprender de los éxitos y fracasos	Resaltar la ‘ampliación’ analítica y sistemática de las innovaciones y los procesos de ‘ampliación’. Capacidad mejorada para el seguimiento y evaluación participativa	Necesidad de desarrollar una ‘cultura de aprendizaje analítico’ entre los socios, y asegurar la participación de las comunidades, y mecanismos de retro-alimentación en los procesos de investigación.
Asociaciones estratégicas	Desarrollar una fuerte red de socios con una agenda compartida y complementaria de ‘ampliación’.	Las asociaciones revisarán continuamente la eficiencia y efectividad de los acuerdos de las asociaciones incluyendo marcos de colaboración y estrategias de salida. Los socios deben considerar los costos de transacción y los recursos requeridos para esto. Debería existir un enfoque en las organizaciones existentes, y desarrollar una más amplia representación de actores, con énfasis en los gestores de políticas y líderes locales.
Compartir el conocimiento e información	Desarrollar un acceso fácil al conocimiento e información apropiadamente presentado y de alta calidad para todos los actores responsables por la promoción de la ‘ampliación’	Depende de la sostenibilidad financiera e institucional de los sistemas de información, presentación apropiada de la información para los diferentes actores, y fácil acceso a esa información, con un sistema de retro-alimentación apropiada
Facilitar la ‘ampliación’	Establecer iniciativas colaborativas de ‘ampliación’. Desarrollar capacidad para facilitar la ‘ampliación’ e incrementar el proceso de compartir las experiencias a través de los países, basados en un apoyo local amplio e investigación guiada por agricultores y diseminación	La facilitación y las habilidades para la ‘ampliación’ necesitan ser incluidas en las instituciones de investigación y con sus socios, y esto toma tiempo y recursos, y documentación de experiencias.

Fuente: Resumido de Cooper y Denning (2000)

Antes de que vayamos en detalle sobre los elementos estratégicos quisiéramos señalar los siguientes puntos.

- En apoyo de observaciones similares hechas en otros lugares, la creación de impacto a partir de

los resultados de investigación se ha enfocado ampliamente en la etapa de diseminación post-proyecto (ver Sección 2.1). Muchas de las estrategias clave que han sido identificadas como requisitos previos para una exitosa ‘ampliación’

Tabla 15 Marco para la verificación de la ‘ampliación’ planificada

La etapa piloto	Las ‘chispas’	Comprensión de la ‘ampliación’	Manejo del proceso de ‘ampliación’		El impacto deseado	El resultado deseado
			Planificación e implementación	Seguimiento y evaluación		
Iniciativa/experiencia a pequeña escala	Crisis, preguntas, éxito Individuos, campeones Masa crítica Políticas e iniciativas Recomendación Mercados Comunidades identifican la necesidad para ‘ampliación’ Necesidad de mostrar impacto Tendencias globales	Álcance Dimensiones Retos Modelos Contextos institucionales	La visión es dinámica Catalizadores Actores (no objetivos) La decisión y el enfoque para la ‘ampliación’ están basados en varios aspectos- visión, éxitos, aplicabilidad Capacidades Capacidad de la ‘ampliación’ para influir en la decisión, no solo tecnología o proceso Identificar estrategias para la participación local Difusión espontánea Factores	Requerimientos Seguimiento Indicadores Beneficios Costos	Más beneficios de calidad a más personas sobre una área geográfica más amplia, más equitativamente, más rápidamente, y más duradera	Empoderamiento y cambio social

Fuente: adaptada de IIRR (2000)

necesitan ser dirigidas más extensivamente en las fases de pre-proyecto e implementación.

- El diseño de proyecto es un proceso iterativo, dentro de una esfera más amplia de programas y políticas. Un proyecto se puede ver como un evento de aprendizaje y, aunque si falla, puede contribuir a mejorar la ‘ampliación’ a través de la identificación de debilidades.
- Las estrategias y el marco propuestos no son prescriptivos y se han de considerar sólo como

una guía . El número, bastante limitado, de casos exitosos de ‘ampliación’ en la investigación, muestra que no existen estrategias absolutas o priorización de elementos.

La Figura 6 muestra el marco propuesto para guiar la ‘ampliación’ de la investigación del MRN. Enlaza cronológicamente elementos clave que fortalecen la probabilidad de una ‘ampliación’ exitosa. En general nosotros recomendamos que la ‘ampliación’ sea considerada durante las primeras etapas de

planificación de las actividades de investigación. La Tabla 16 muestra un desglose de actividades clave en cada etapa de proyecto y proporciona un conjunto de atributos a ser alcanzados (o que al menos se aspira alcanzar) en el proceso de ‘ampliación’.

Los elementos estratégicos, al tiempo que son esencialmente recomendados en la fase de preparación de pre-proyecto, también deben tenerse en cuenta a través de las fases de proyecto y programa. Los elementos se pueden usar en diferentes puntos de entrada en un proceso de implementación de investigación: revisando el trabajo en curso, así como también evaluando los proyectos de investigación terminados con resultados existentes potencialmente útiles. El marco puede también servir como material adicional en las evaluaciones de los programas de investigación. Muchos de los elementos tienen semejanza con cualquier diseño bueno de proyecto, pero es particularmente importante que sean enfatizados aquí, ya que en el pasado muchos de los proyectos de investigación estaban enfocados en resultados tradicionales de investigación.

La Figura 6 da una idea de cómo los diferentes elementos, discutido en más detalle abajo, son importantes en varias, si no todas, las fases del proyecto.

Involucramiento en el diálogo sobre políticas de desarrollo pro-pobre. La investigación necesita ser colocada en el contexto de las agendas de desarrollo locales, regionales y nacionales, ya que esto ayuda a identificar puntos de entrada clave y necesidades importantes. Esto se realiza idealmente en una etapa inicial del proyecto, para formar así el diseño completo de proyecto, pero puede también realizarse a través de estudios o revisiones regulares del proyecto, o concienciar sobre los resultados de los proyectos en otras reuniones de discusión de desarrollo. El involucrarse en el diálogo sobre tópicos de desarrollo locales, también ayuda a identificar el alcance e importancia de grupos metas potenciales.

Llevar a cabo un análisis situacional para identificar factores comunitarios, institucionales y ambientales que posibiliten y restrinjan la ‘ampliación’. La probabilidad de la ‘ampliación’ será mayor si las restricciones claves, así como las oportunidades, se identifican en una etapa inicial. Sin embargo, todos los factores que limiten y faciliten no pueden ser identificados al principio y, de este modo, las actividades de investigación (proyecto) necesitarán construir mecanismos para estudiar nuevos tópicos y planificar alrededor de ellos o con ellos. Esta es una fase crucial para señalar prioridades reales del grupo meta, así como para identificar catalizadores para la ‘ampliación’.

Identificar los objetivos y resultados apropiados de investigación dentro de los procesos de desarrollo para asegurar una asimilación amplia. Mejor que identificar los resultados y formas de diseminación sólo al final de la investigación, estos deberían ser discutidos en una etapa inicial junto con los actores y usuarios, y posteriormente modificados a través del proyecto. Estos resultados pueden incluir la identificación de soluciones que pueden ser muy técnicas en naturaleza.

Identificar indicadores y métodos de planificación, seguimiento, y evaluación para medir el impacto y proceso de ‘ampliación’. Es crucial para los procesos de ‘ampliación’ el decidir qué debería ser sujeto de ‘ampliación’ y como se podría alcanzar, y proporcionar evidencia validada para poder influir a los gestores de políticas. Para manejar, aprender y ganar credibilidad, se necesita elaborar métodos y medidas para evaluar, a diferentes escalas, el impacto pro-pobre y del MRN. Para alcanzar esto, los procesos intermedios de apoyo y los sistemas institucionales también necesitarán medidas consensuadas y mecanismos de revisión. Varios métodos participativos son vitales para asegurar una retro-alimentación abierta. Un área importante de este trabajo es identificar los aspectos de ‘coste-efectividad’, de modo que sea posible trabajar hacia ello.

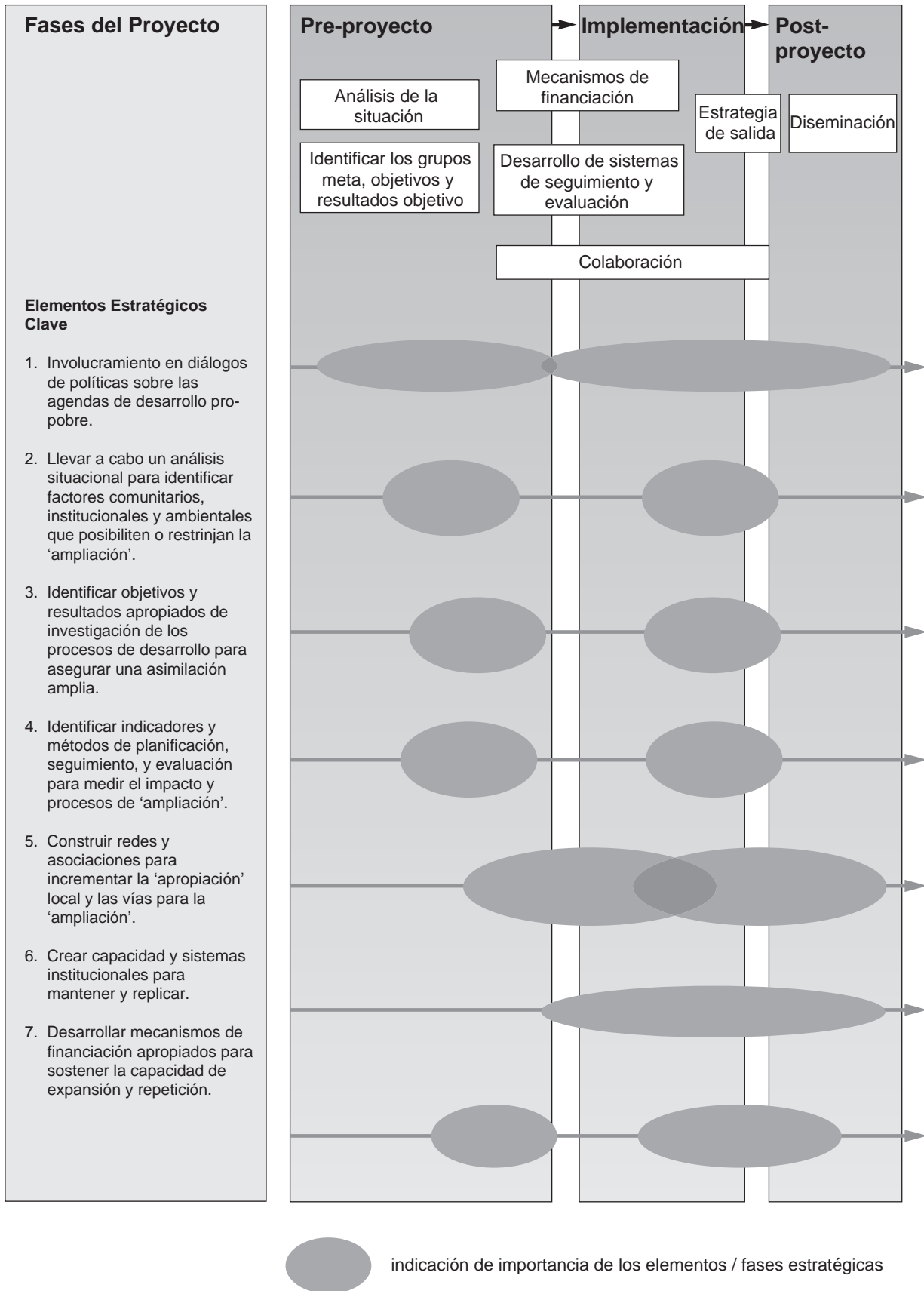


Figura 6 Estrategias clave para la 'ampliación' de la investigación de MRN en relación al proceso de diseño

Tabla 16 Actividades, elementos estratégicos y atributos de los procesos de ‘ampliación’ para la investigación del MRN

Fases de proyecto	Actividades relevantes para la ‘ampliación’	Elementos estratégicos para una ‘ampliación’ exitosa	Atributos
Pre-proyecto	Análisis de la situación	Involucramiento en el diálogo de políticas sobre agendas de desarrollo pro-pobre. Identificar factores comunitarios, institucionales y ambientales que posibiliten y restrinjan la ‘ampliación’. Valoración de la capacidad institucional de las agencias implicadas en la ‘ampliación’.	Inclusivo y plural Reconoce la diferenciación.
	Identificación de los grupos meta Establecimiento de objetivos y resultados	Identificar objetivos y resultados apropiados de investigación dentro de los procesos de desarrollo para asegurar una amplia asimilación.	Consultiva Colegiada
	Desarrollo de un sistema de monitoreo y evaluación	Identificar indicadores y métodos de planificación, seguimiento y evaluación para medir el impacto y el proceso de ‘ampliación’.	Participativa
	Colaboración	Crear redes y asociaciones para aumentar el sentido de ‘apropiación’ local y vías de acceso.	Constructiva
	Mecanismos de financiación	Desarrollar mecanismos apropiados de financiación para sustentar la capacidad para la expansión y repetición.	Innovadora
Implementación	Institucionalización de la creación de capacidades	Crear sistemas de creación de capacidades e instituciones para sostener y replicar.	Compartimiento vertical
	Crear asociaciones. Redes de trabajo	Identificar los actores para la demanda, suministro y apoyo. Otras organizaciones de recursos contribuyen con productos y mediante la creación de capacidad técnica.	Se inicia al principio
	Concienciación	Diseminación multi-media de resultados y/o hallazgos.	Colegiada- Inclusiva
	Diálogo sobre políticas	Recopilar y evaluar los hallazgos de proyectos individuales y derivar información relevante para políticas.	Pro activa
	Seguimiento, evaluación y estudios de apoyo	Esencial para los procesos de ‘ampliación’ proporcionando evidencia para influir a los gestores de políticas, al decidir qué debería ser sujeto de ‘ampliación’ y cómo podría ser alcanzado.	Participativa Plural
Post-proyecto	Estrategia de salida	Se requiere de una acción concertada en un nivel regional.	Concertada
	Diseminación	Debería involucrar al grupo meta en la diseminación.	Accesible
	Evaluación de impacto	Construido en base al seguimiento y evaluación. Los representantes del grupo meta forman parte del equipo de evaluación. Se requiere de una evaluación tecnológica y de medios de vida.	Participativa

Creación de redes de trabajo y asociaciones para aumentar la ‘apropiación’ local y las vías para la ‘ampliación’. Para alcanzar los elementos mencionados arriba, los investigadores y sus instituciones necesitan desarrollar relaciones a través del proceso, las cuales pueden desarrollarse en firmes asociaciones con organismos de desarrollo y otras instituciones, existiendo siempre un vínculo firme con las comunidades/organizaciones de base y los usuarios finales. Las relaciones personales también fomentan un interés directo y entusiasmo, incrementando las oportunidades de institucionalización y diseminación de ideas.

Creación de capacidad y sistemas institucionales para mantener y replicar. La capacidad para manejar el aprendizaje, a través de ‘haciendo’ es crítico para la evolución de ‘ampliación’ y para la materialización de oportunidades adicionales de ‘ampliación’. Es también importante, especialmente en las etapas de implementación y salida, el adoptar nuevas ideas dentro de las instituciones, sobre todo dentro de las comunidades y gobierno.

Desarrollo de mecanismos apropiados de financiación para mantener la capacidad para expansión y repetición. El mantenimiento de un enfoque flexible y el asegurar la financiación para las actividades no-técnicas (redes de trabajo locales y regionales, creación de capacidades, consultas) se debe considerar en la fase de pre-proyecto. Al mismo tiempo, se tiene que empezar creando el sentido de propiedad mediante recursos claramente compartidos, comprometidos con las actividades. Buscar oportunidades para el auto-sostenimiento de los resultados, en los hallazgos de la investigación, o al menos mecanismos para reducir costos al expandir, repetir, etc. Tener en cuenta las dinámicas reales entre tecnologías y esferas económicas más amplias, y las restricciones financieras que enfrentan a las instituciones locales y de gobierno.

3.3 LOS ELEMENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA ‘AMPLIACIÓN’

3.3.1 Involucramiento en diálogos de políticas sobre agendas de desarrollo pro-pobre

El diálogo acerca de políticas es un elemento crucial en todas las fases del proyecto. En la fase de pre-proyecto, es esencial la identificación de grupos meta de pobreza y aspectos de MRN más amplios con actores de desarrollo local y regional, y el desarrollo de una visión común para guiar actividades subsecuentes. También puede haber una definición inicial y priorización de grupos meta importantes para guiar cualquier evaluación futura de impacto de las políticas. Esto puede ser realizado a través de:

- identificar las actividades de desarrollo que están en curso
- vinculación con programas de desarrollo de los donantes y estrategias a nivel del país
- identificar el gobierno local, ONGs y procesos de descentralización para desarrollar, por ejemplo, servicios de extensión
- discusiones de ‘mesa redonda’, que están en curso (mesas de concertación)

Durante las fases de implementación y de post-proyecto, los diálogos sobre políticas deberían poner énfasis en el aumento de concienciación y en compartir las implicaciones en las políticas de los resultados de la investigación. Un aspecto de la ‘ampliación’ de esto es influir y cambiar la política y el ambiente institucional.

Las ONGs a menudo han adoptado un enfoque de política de asesoramiento, pero reconocen que no es sencillo y tienen algunos obstáculos potenciales en términos de crear reacciones negativas, como también de ser difícil de evaluar en términos de impacto (BOND, s.f.).

3.3.2 Análisis situacional para identificar factores comunitarios, institucionales y ambientales que limiten y posibiliten la ‘ampliación’

La mayoría de los proyectos de desarrollo tienen análisis institucionales, ya sea en la forma de evaluaciones rápidas rurales, que han mostrado ser efectivas, o dentro de estudios más formales, o en el caso de proyectos más pequeños, en el análisis de antecedentes de las propuestas. A menudo, éstos examinan el contexto institucional y evalúan aspectos de sostenibilidad. Sin embargo, creemos que es importante examinar explícitamente el contexto para la ‘ampliación’, y que esto debería ser realizado de una manera participativa para asegurar la identificación de las perspectivas locales .

Los anteriores estudios de caso, indican que un análisis cuidadoso de los factores que restringen y posibilitan la ‘ampliación’, llevado a cabo en una etapa inicial del proyecto, puede ayudar a identificar vías claves y oportunidades. El taller Whitstable produjo listas de factores que facilitan y restringen en las comunidades y en las instituciones. Hasta qué punto estos factores están realmente facilitando o impidiendo la ‘ampliación’, es muy específico a la situación. También, la extensión hasta la cual éstos pueden ser, en realidad, tratados directamente dependerá de los recursos y las asociaciones disponibles.

Lo que emerge es una ‘ampliación’ del MRN hacia una complejidad y multiplicidad de dimensiones, niveles, y disciplinas. Esto es, hasta cierto punto, ya reconocido inherentemente en el concepto de MRN integrado, pero esencialmente es tan aplicable en, por ejemplo, un análisis más de un cultivo específico en la investigación de sistemas de producción agrícola.

Puntos clave que deben ser identificados para la ‘ampliación’:

Grupos meta

- ¿Quiénes son los pobres, donde están?
- ¿Cómo son de heterogéneos ?
- ¿Cuáles son sus condiciones socio-económicas particulares?
- ¿Cuáles son las posibles múltiples causas de pobreza?

Actores

- ¿Quiénes son los potenciales catalizadores (‘chispas’) para el cambio y facilitación?
- Instituciones de apoyo y de restricción a nivel de comunidad, y más amplio (ver abajo)

Socio-económico y comunidad

- ¿Cuáles son las innovaciones y procesos existentes para la diseminación?
- ¿Quién apoyará o quién saldrá perdiendo en la comunidad?
- ¿Qué niveles de organización y de redes de trabajo están disponibles?
- Capacidad de las comunidades locales.
- Identificar el contexto más amplio de medios de vida del MRN y su función para las personas locales
- ¿Cuáles son los aspectos de mercado local, e incluso global, e insumos en relación a tecnologías específicas de MRN?
- Situación de paz y orden.

Institucional

- Actitudes como el escepticismo o amenaza a nuevas ideas y sistemas
- Capacidades para métodos participativos
- Vínculos y comunicación entre diferentes sectores y departamentos de gobierno y sociedad civil.

- Cuales son las políticas de descentralización, tenencia de recursos, gobernabilidad
- Capacidades, recursos y procedimientos para el cambio dentro del gobierno

Ambiente

- ¿Cuáles son los límites bio-geográficos y sistemas ecológicos inter-relacionados que abarcan un aspecto particular o innovación, y cómo son de consistentes con los límites sociales e institucionales?

Este último aspecto es especialmente importante en la ‘ampliación’ horizontal (‘scaling-out’ en Harrington *et al.*, 2000). Harrington y otros argumentan que herramientas tales como la modulación computacional y aplicaciones de sistemas de información geográfica, en combinaciones con métodos participativos, ofrecen oportunidades para determinar con precisión nuevas áreas geográficas para la ‘ampliación’. Estas pueden ser entonces exploradas a través de procesos participativos de extensión. Mientras el uso de estos métodos para la ‘ampliación’ todavía tiene que ser completamente validado, con el aumento de *softwares* ‘amigable’ y capacitación apropiada, pueden llegar a ser, con el tiempo, herramientas útiles.

3.3.3 Identificación de objetivos y resultados apropiados de investigación dentro de los procesos de desarrollo para asegurar una amplia asimilación

En paralelo e iterativamente con la identificación de objetivos y opciones científicas, el ajuste entre resultados y contexto tiene que ser refinado, en particular basado en los diálogos sobre políticas y agendas de desarrollo, y poner esto en acción. Esto significa reconocimiento de diferentes agendas de investigación (ascendente, política) y ONGs (descendente, desarrollo), algunas veces pudiendo estar en conflicto, pero con capacidad potencial para convergencias y colaboraciones en políticas de asesoramiento.

Esto también significa que existe una necesidad para

equilibrar más los resultados orientados por la investigación con, por ejemplo, los objetivos de crear capacidad (ver abajo). Esto se puede realizar a través de:

- Trabajando dentro de procesos de extensión/ desarrollo, por ejemplo, usando el enfoque de extensión participativa (Hagmann *et al.*, 1998), y desarrollando mecanismos apropiados de diseminación, no sólo productos de diseminación: en una primera etapa, se puede empezar explorando la naturaleza de los resultados, basándose en la adecuación local; los resultados de anteriores investigaciones pueden ser introducidos en el contexto correcto a través de estos enfoques de extensión participativa.
- Trabajando en estrecha colaboración con ONGs (ver Cooper y Denning, 2000) y las organizaciones de agricultores, construyendo sobre la demanda local y temas identificados.
- Revisando y configurando los resultados; esto se debería llevar a cabo en el transcurso del proceso según se identifican los nuevos actores y se obtiene más información sobre la adecuabilidad de los materiales de diseminación; el taller Whitstable recomendó revisiones y planificación anuales.
- Simplificación de los resultados y los procedimientos es una estrategia clave en ‘ampliación’ para una comunicación efectiva (Pound, 2000). Esto puede significar racionalizar las actividades de participación, que involucran a muchos actores representativos para eventos claves, ya que estos procesos son, a menudo, costosos y consumen mucho tiempo.

Esto significa que es necesario que los resultados finales esperados sean de naturaleza flexible. Esto también puede entrar en conflicto con los incentivos tradicionales de diseminación de la investigación (artículos detalladamente revisados por supervisores). La racionalización de la participación es algo que tiene que ser cuidadosamente discutido entre los socios de investigación y los de desarrollo,

de manera que no se pierdan los principios clave que hay detrás del ‘empoderamiento’.

3.3.4 Monitoreo y evaluación de impacto y proceso

Esto debería estar estrechamente vinculado a los procesos de aprendizaje resaltados en la creación de capacidades.

Los objetivos de impacto necesitan ser constantemente examinados – ¿estamos trayendo ‘medios de vida mejorados, más poder a la gente, más equitativamente y más persistentemente?’

- Reducción de pobreza, ¿de quién, cuántos y cómo?
- Medidas de impacto del agricultor
- Beneficios sostenibles del usuario – ¿cómo medir el ‘empoderamiento’?
- Procesos y bienes construídos en comunidad son más importantes que la tecnología

Resultados intermedios

- Proceso de adopción y de adaptación de los agricultores
- Sostenibilidad mejorada de los recursos naturales
- Prácticas de MRN mejoradas
- Capacidad de afrontar el cambio, incluyendo sistemas de organización comunitarios

Apoyo institucional a la ‘ampliación’

- Capacidad y actitud de los agentes de extensión para aprender y apoyar nuevas comunidades
- Fuerza comunitaria y capacidad para continuar con los procesos e influir a otras comunidades
- Políticas más favorables
- Capacidad institucional
- Financiamiento y sostenibilidad
- Influencia sobre la agenda de investigación

Procesos durante la ‘ampliación’

- Dinámicas de asociación entre ONGs, investigadores, agencias de donación, gobierno y comunidades
- Evaluación compartida de ‘costo-efectividad’, a diferentes niveles, y ventaja comparativa

Es importante usar métodos participativos, donde sean necesarios y aplicables, para fortalecer el control de las comunidades sobre el proceso (mantener transparencia) y para entender mejor sus necesidades. Es también importante analizar la relevancia de la investigación y vincularla a puntos claves en la toma de decisiones. A este respecto existen ideas emergentes para mejorar la evaluación de impacto y relevancia de la investigación agrícola, y cómo ello se vincula a puntos claves de toma de decisiones (Izac, 1998; Gura y Kreis, 2000).

3.3.5 Redes de trabajo y asociaciones

El trabajo en red y las asociaciones son muy importantes en el MRN (ver Uphoff, 1998; Borrini-Feyerabend *et al.*, 2000) y para la ‘ampliación’. Mucho trabajo se ha realizado en la creación de asociaciones que apoyen los esfuerzos de ‘ampliación’, tal como los de Borrini-Feyerabend *et al.*, (2000), pero también el trabajo hecho por las ONGs y el sector privado, y la CGIAR está añadiendo mucha relevancia a este aspecto. Los talleres ICRAF, y especialmente del IIRR, pusieron un énfasis considerable en esto y el IIRR proporcionó una guía para la creación de capital social (IIRR, 2000).

Es interesante señalar que en las conclusiones del taller del ICRAF (Cooper y Denning, 2000), se sugirió que el ICRAF necesita institucionalizar el concepto de un ‘continuo’ de investigación y desarrollo y los fundamentos de la ‘ampliación’ (ver Tabla 14). Además, en la búsqueda de estos desafíos, el ICRAF reconoció que existen diferentes funciones a desempeñar para alcanzar cada fundamento al

tiempo que reconoce que todas ellas son críticas. De manera que, por ejemplo, al tratar opciones técnicas el ICRAF debería liderar, mientras se facilite, el aprendizaje y el compartir conocimiento, los éxitos y fracasos, y buscará complementar y trabajar con sus socios. En términos de aumentar la capacidad local y las opciones de políticas por otro lado, el ICRAF se da cuenta que tiene limitaciones y reconoce la necesidad de llegar a nuevos socios.

Consideraciones importantes que emergen son:

- Al existir un traslapo considerable entre el establecimiento de alianzas y el trabajo en red, la primera es útil para apoyar diálogo sobre políticas influyentes e identificar caminos actuales y potenciales para la ‘ampliación’ vertical, y lo segundo para el intercambio de ideas y opciones potenciales para la ‘ampliación’ horizontal.
- A un nivel de asociación, el desarrollo de relaciones de trabajo y colaboración, para implementar actividades combinadas de investigación y desarrollo, inicialmente se hace en base a un proyecto individual, pero eventualmente eso puede evolucionar gradualmente hacia una modalidad programática.
- Transparencia, apertura, desarrollo de una visión común y planificación cuidadosa al compartir los recursos, son aspectos importantes de buenas asociaciones.
- Hay que reconocer que también hay complejidades y dificultades en las asociaciones tales como relaciones no equitativas, especialmente en relación con aquellos que tienen recursos y los que no, y ¿qué socio, por ejemplo, se adjudica la propiedad intelectual que proviene de las asociaciones?
- Áreas potenciales para apoyo incluyen: ¿cómo construir buenas asociaciones? ¿qué capacidades se necesitan? ¿pueden éstas, tal vez, ser obtenidas del sector privado?
- Los términos de colaboración y estrategias de salida necesitan ser revisadas regularmente.

3.3.6 Creación de capacidades e institucionalización

El análisis de restricciones/impedimentos, comunitarias e institucionales, se puede usar como una indicación de donde tienen que ser fortalecidas las capacidades institucionales. Es importante que la capacitación y la institucionalización sean planificadas en una primera etapa al principio del proyecto e integrada en las etapas de implementación y salida. Algunos de los aspectos clave se describen abajo:

- La capacidad de organización comunitaria es crítica ya que, por ejemplo, los procesos auto-sostenibles de extensión de agricultor-a-agricultor, pueden ser mantenidos por ellos mismos (World Bank, s.f.).
- El desarrollo de sistemas de aprendizaje es importante para el personal de gobierno, en particular, de manera que ellos puedan continuar para internalizar y adaptar los procesos. El manejo y la implementación de procesos verdaderamente participativos es particularmente importante en estos sistemas.
- Identificar e internalizar procedimientos, y a menudo simplificarlos (enfazado por Esmail, 1997 y Jain en IIRR, 2000).
- Las técnicas para facilitar la ‘ampliación’ (tal como la creación de asociaciones y trabajo en red) deberían ser fomentadas entre socios y dentro de las instituciones de investigación.
- Los incentivos de investigación deberían estar dirigidos hacia el apoyo de lo mencionado en puntos anteriores, y no solo para la producción de artículos científicos y semejantes. Esto puede ser bien orientado mediante una integración más próxima entre investigación y servicios de extensión (Pound, 2000).
- Apoyar y crear vínculos para cambios más amplios de políticas. (ver Cuadro 5).

Cuadro 5 Fomentar el ambiente político e institucional

El Banco Mundial (World Bank, 2000) sobre la ‘ampliación’ de desarrollo, conducida por la comunidad (paralelo a la investigación guiada por la demanda) para contribuir al ambiente político e institucional.

- Se vincula con los Marcos de Desarrollo del País del Banco Mundial (Estrategia de Desarrollo del País en el caso DFID).
- Se vincula con la descentralización: apoyando y fortaleciendo la reforma a nivel local y fortaleciendo el papel de organizaciones comunitarias para lograr este cometido.
- Políticas sectoriales sólidas: consistencia y mecanismos de sostenibilidad financiera, leyes en apoyo del manejo comunitario, etc. Acuerdos institucionales claros, incentivos a las agencias nacionales para afrontar las demandas comunitarias; retro-alimentación para tratar los aspectos de transparencia.

Asegurar que el suministro de bienes y servicios del sector privado sea accesible a las comunidades mediante la eliminación de los obstáculos para una competencia justa.

3.3.7 Mecanismos de financiación y sostenibilidad

Estrechamente relacionados con la institucionalización antes mencionada están los mecanismos de sostenibilidad desarrollados, por ejemplo, identificación de procedimientos de coste-efectivos e instituciones auto-sostenibles que puedan continuar la replicación, innovar, adaptar y procesar nuevos conocimientos. Algunas sugerencias han incluido el aumento de fondos para investigación a través de medios privados. Sin embargo, se debería tener cuidado con esto, ya que el manejo de más bienes públicos de recursos naturales, y subsidios a más grupos meta marginales y dispersos, tendrá que ser sostenido mediante fondos públicos (Beynon, 1996). Al trabajar hacia esta situación, sin embargo, algunas consideraciones de financiación se pueden resaltar.

Financiación y asociaciones

- Debería haber una evaluación cuidadosa de lo que los socios pueden aportar como contrapartida de fondos.
- La realidad es que los fondos son a menudo escasos por parte de los socios, haciendo la identificación de evaluaciones más amplias de contrapartidas locales ‘in kind’ (como tiempo, personal, materiales locales, etc.) muy

importantes en términos de contribuciones, de organizaciones con limitados de recursos.

- Los fondos competitivos son un fuerte mecanismo para juntar a los actores si la colaboración es un requerimiento para obtener financiación (ver estudio de caso PMSS en la Sección 2).

Presupuesto

Las líneas presupuestarias se deberían fijar firmemente en las primeras etapas.

El presupuesto y la financiación deberían idealmente seguir un sistema abierto de revisión anual (ver más adelante, seguimiento y evaluación).

Financiación del trabajo en red y consultas

- Debería haber una asignación de fondos para las consultas en la etapa de pre-proyecto, etc.
- Los foros sobre el trabajo en red y los estudios en curso consumen tiempo y necesitan ser costeados.
- Los fondos para la creación de capacidades, en particular para organizaciones comunitarias, deberían ser una parte importante de los proyectos de investigación de MRN.

Existen implicaciones con lo anterior que pueden ser resumidas, citando a Martín y Sherington (1997):

‘Las instituciones de investigación han sido lentas para desarrollar y aprobar mecanismos para mejorar la representación de clientes en la planificación de la investigación y en decisiones presupuestarias, o para renunciar al control de parte de su presupuesto

de investigación para permitir acomodar los requerimientos por parte de los agricultores y otros clientes. Si la investigación participativa es institucionalizada, entonces innovaciones organizacionales son necesarias para implementar estas decisiones...’

Esta Sección tiene el objetivo de proporcionar una respuesta a la pregunta formulada en la Sección 1.1. La discusión está enfocada en las implicaciones para la investigación y se divide en dos partes. En la primera sección, respondemos a la pregunta ‘¿Cuáles son las estrategias y mecanismos apropiados para la ‘ampliación’ pro-pobre de la investigación en MRN (productos y procesos)? En la segunda parte, respondemos a ‘¿Qué contribución puede realizar la investigación para la ‘ampliación’ pro-pobre en términos de responder a los actuales vacíos de conocimiento?’

4.1 ESTRATÉGIAS Y MECANISMOS APROPIADOS DE ‘AMPLIACIÓN’

La información obtenida durante el proceso de revisión muestra claramente que la investigación, en el pasado, se ha enfocado principalmente en la ‘ampliación horizontal’, apoyándose en primer lugar en medios documentales de información para alcanzar esto. Además, desde la perspectiva de investigación, la ‘ampliación’ pareció ser considerada como una actividad post-proyecto con poca o ninguna atención prestada durante la etapa de diseño de investigación. Muchos proyectos de investigación permanecen como ‘islas’ dentro del contexto local y tienen, por lo tanto, poca probabilidad de ‘ampliación’ con éxito.

El esquema de trabajo estratégico, desarrollado en la Sección 3, está destinado a apoyar a investigadores y administradores de proyectos de investigación a incorporar la ‘ampliación’, inicialmente en la fase de diseño de proyecto. Sin embargo su adopción tiene implicaciones para los programas de investigación e instituciones que se describen más abajo en mayor detalle.

4.1.1 Implicaciones para el NRSP

Uno de los elementos estratégicos claves, identificados para una exitosa ‘ampliación’, es el involucramiento en los diálogos de políticas (ver Sección 3.3.1). Esto significa que la investigación en MRN tendrá que ser conducida mucho más cuidadosamente en términos de su ajuste interno y su contribución a procesos de desarrollo locales y nacionales para poder responder a la demanda local.

- Esto implicaría que el DFID mueva hacia adelante el enfoque programático para el desarrollo e investigación y se vincule directamente al NRSP en los programas de desarrollo regional del DFID.
- Llevando esto a cabo, un paso siguiente sería el buscar coordinación con otras agencias de donación y crear fondos de investigación regionales a los que se puede acceder para apoyar acciones de desarrollo regional concertadas.
- Estando vinculado a acciones de desarrollo, se debería reconocer además la necesidad de esquemas o marcos, a más largo plazo, en la investigación de MRN.
- Un enfoque ‘guiado por la demanda’ requiere la financiación de una fase pre-proyecto que permitirá a los investigadores identificar la demanda, actores potenciales, capacidades existentes, etc. Sin la asignación de recursos a esta fase, el ser ‘guiado por la demanda’ permanecerá como mera retórica en los documentos de proyecto.
- Una representación regional en los programas de investigación del DFID ayudarían a promover mejor la identificación de la demanda, desarrollar

enlaces con los medios de asimilación o adopción, y hacer un seguimiento de la sostenibilidad post-proyecto.

Otro elemento estratégico de la marco de la ‘ampliación’ es la identificación de objetivos y resultados apropiados de investigación (ver Sección 3.3.3). Para alcanzar esto, las convocatorias de proyectos (envíos de propuestas de proyecto) tienen que ser dirigidas hacia instituciones y organizaciones en las regiones meta para fortalecer la implementación de un enfoque ‘guiado por la demanda’.

- No deberían estar limitados a organizaciones de investigación tradicionales (NARS) sino a un rango más amplio de actores y tomadores de decisiones de MRN, tales como ONGs, OBCs, iniciativas de organizaciones de base y agencias del sector privado.
- Los fondos competitivos descentralizados son una oportunidad de ampliar el rango de actores/sectores involucrados (ver el caso PMSS en la Sección 2.2).
- El apoyo a los fondos competitivos regionales/nacionales para investigación y extensión (por ejemplo: Bolivia, Ecuador, Kenia, etc.) es otro mecanismo para fomentar la ‘ampliación vertical’.

El desarrollo de capacidades y la institucionalización son otros elementos estratégicos del marco de la ‘ampliación’ (ver Sección 3.3.6). Cambiar el énfasis de la investigación hacia los socios en los países en desarrollo puede requerir el desarrollo de capacidades regionales en enfoques ‘guiados por demanda’, medios de vida sostenibles y procesos de ‘ampliación’.

- Selección de organizaciones regionales clave de investigación, basadas en sus ‘vastias’ capacidades, limitarán el potencial para la ‘ampliación’.
- Esto implica un cambio en el equilibrio de financiación desde generación de tecnología a creación de capacidades.

Es importante para los programas reconocer la

necesidad de asociaciones (ver Sección 3.3.5). Fomentar asociaciones a largo plazo, entre instituciones con agendas complementarias de desarrollo e investigación, llevará al desarrollo de capacidad regional y a un uso más eficiente de los recursos.

- El NRSP debería buscar integrar su programa de investigación con el sistema CGIAR, ya que esta revisión ha mostrado que existe un traslapo claro en la focalización de la investigación. La ‘ampliación’ en el MRN es un área clave de interés del CGIAR.
- El presupuesto de la investigación puede que tenga que disponer de recursos para el desarrollo de asociaciones y trabajo en redes regionales.

La implementación sostenible de las estrategias arriba mencionadas, en la situación actual de disminución de fondos, requerirá acceso a mecanismos de financiación más innovadores. La relevancia de procedimientos ‘costo-efectivos’ y de mecanismos de financiación fue un aspecto clave revelado por el análisis de estudio de casos y el taller Whitstable. Además, forma uno de los elementos estratégicos del esquema de la ‘ampliación’ (ver la Sección 3.3.7).

- Asociaciones privadas-públicas son una estrategia clave para la implementación sostenible de investigación asociativa, más allá de la fase de implementación del proyecto/programa, pero en el contexto de bienes públicos (MRN) y grupos marginalizados, existirá una continua necesidad de recursos públicos.

El NRSP tiene que establecer un conjunto de indicadores para realizar el monitoreo y evaluación del proceso e impacto de ‘ampliación’. Solo con un seguimiento y proceso de evaluación riguroso la ‘ampliación’ puede ser llevada de la retórica a la práctica, con seguridad. Estos indicadores tienen que ser adaptados y acordados regionalmente con los socios regionales. Ellos necesitan enfocarse especialmente en los aspectos de ‘costo-efectividad’ y el impacto en los medios de vida a diferentes escalas.

4.1.2 Implicaciones para los investigadores y para las instituciones de investigación

Un área clave para los investigadores y para las instituciones de investigación es el establecimiento de asociaciones que funcionen con agencias en el país en cuestión. El análisis de estudios de caso ha mostrado la importancia de establecer asociaciones en una etapa inicial de desarrollo del proyecto (ver Sección 2.2), y durante el taller de Whitstable los participantes acordaron que a menudo el desarrollo de asociaciones es un área desatendida en la implementación del proyecto.

Para poder lograr el establecimiento de asociaciones funcionales hay que considerar lo siguiente :

- Los investigadores tienen que negociar en la fase de pre-proyecto las responsabilidades y resultados a ser alcanzados con cada socio.
- Las asociaciones multidisciplinaria tienen que tomarse más seriamente y las estrategias de comunicación, entre las diferentes disciplinas involucradas, tienen que estar definidas desde las etapas iniciales.
- La participación de científicos sociales en los equipos de investigación en MRN es necesaria para fortalecer el enfoque ‘centrado en las personas’.
- Para enfocar a más largo plazo las iniciativas basadas en asociaciones, los investigadores deberían estar animados y recibir los incentivos a través de sus instituciones de investigación y los programas de investigación del DFID.

En muchas circunstancias y por varias razones (lapsos de tiempo cortos entre las convocatorias de proyectos y el envío de las propuestas, falta de comunicación en el idioma local, etc.), el enfoque ‘guiado por demanda’ ha permanecido como la retórica de los documentos de proyectos.

- Enfoques participativos con un fuerte énfasis en procesos de aprendizaje y apertura, para adaptarse a nuevas situaciones, son una estrategia clave para una exitosa ‘ampliación’.

- Los investigadores en MRN tienen que abordar preocupaciones más allá de tecnologías: el reconocimiento de otros aspectos claves para medios de vida sostenibles es necesario para la capacidad del grupo meta para expandirse y repetir una tecnología con éxito, y para asegurar una relevancia pro-pobre más amplia de los resultados de la investigación.
- El enfoque en tópicos más amplios (no-técnicos) tiene que ser reconocido por la investigación como un resultado valioso de la investigación.
- Los investigadores deberían ser más innovadores en el uso de medios alternativos para diseminar los resultados de la investigación. La forma de diseminación, basada en documentos dirigidos a la comunidad académica, limita el potencial para la ‘ampliación’.
- Esto podría requerir desarrollo de capacidades en áreas específicas, tales como enfoques participativos y estrategias de comunicación.

La falta de un sistema adecuado de monitoreo y evaluación para la ‘ampliación’ fue resaltado como un aspecto clave durante el taller de Whitstable. Los investigadores y sus instituciones tienen que responsabilizarse por su contribución a la ‘ampliación’. Esto requiere de la identificación de indicadores que muestren la efectividad de la investigación en términos de impacto. Una asociación de múltiples actores requiere el monitoreo del proceso, para identificar la contribución de las diferentes partes (especialmente investigadores).

4.2 CONTRIBUCIONES POTENCIALES DE LA INVESTIGACIÓN A LOS ACTUALES VACÍOS EN CONOCIMIENTO

Esta sección proporciona una visión general de los temas donde la investigación puede realizar una contribución significativa al futuro desarrollo e implementación de las estrategias apropiadas de ‘ampliación’. Los temas surgieron en parte del taller de Whitstable, el estudio bibliográfico y las conclusiones alcanzadas por otros estudios del

programa de investigación del DFID.

Un área importante para futura investigación es el enfoque de monitoreo y seguimiento de ‘ampliación’. La evaluación ha mostrado que la mayoría de los proyectos de investigación no consideraron el aspecto de ‘ampliación’ durante el diseño del proyecto o su implementación, y por lo tanto, no tenían ningún sistema de seguimiento y evaluación para la ‘ampliación’. Tienen que ser desarrollados indicadores y métodos para:

- la identificación de grupos meta (donde pobreza y la dependencia en el MRN, coinciden)
- la comprensión de las demandas/necesidades de los pobres
- la evaluación del impacto de la ‘ampliación’ en los medios de vida
- la medida de ‘costo-efectividad’ de los esfuerzos de ‘ampliación’ de MRN, a diferentes niveles.

Otra área clave es el desarrollo de asociaciones. La necesidad de asociaciones es ampliamente reconocida y a menudo enfatizada en los documentos de los proyectos. Sin embargo, la implementación exitosa parece encontrar varias restricciones. La investigación puede contribuir a lo siguiente:

- identificar criterios para buenas asociaciones apropiadas para la investigación de MRN
- analizar los aspectos sobre derechos de propiedad intelectual y asociaciones
- identificar estrategias de salida apropiadas para la investigación de MRN.

Otra área importante, a la cual la investigación puede contribuir, es el uso de medios innovadores para la ‘ampliación’ de los resultados de investigación. El

estudio mostró que los proyectos de investigación, pasados y actuales, tienen una fuerte tendencia hacia la transferencia de información, basada en documentos, los cuales no son accesibles para un rango de actores clave. Las áreas a analizar incluyen:

- análisis de patrones de uso de información en la toma de decisiones por el grupo meta
- identificación de mecanismos efectivos accesibles para, y usados por, los grupos meta (por ejemplo: para el grupo familiar pobre en sistemas de producción específicos, teniendo en cuenta restricciones de género).

Los resultados del estudio señalaron la brecha específica que existe entre las iniciativas de investigación y los diálogos sobre políticas. La transferencia de información a través de diferentes grupos de actores permanece problemática y, por lo tanto, se necesitan mecanismos que puedan mejorar los diálogos acerca de políticas. Una cuestión específica a considerar es: ¿cómo capitalizar de los hallazgos de investigaciones anteriores, del trabajo tipo EPR, para políticas de asesoramiento?

Esta no es una lista completa ni tampoco nosotros tuvimos la oportunidad de un análisis detallado de la presente situación de todos estos temas. Lo que llegó a estar claro, a través del estudio bibliográfico, es que existe el potencial para aprender de otros sectores ya que muchos de estos temas no son específicos al MRN, y es posible que varios de estos puntos puedan ser al menos parcialmente respondidos por otras disciplinas. Por lo tanto, es importante para el DFID el fomentar una iniciativa de sistematización sectorial cruzada para la ‘ampliación’ antes de abordar estos temas específicos en sus programas de investigación.

Referencias

- BEYNON, J. (1996) Financing of agricultural research and extension for smallholder farmers in sub-Saharan Africa. *Natural Resource Perspectives*, No. 15. London: Overseas Development Institute (ODI). (<http://www.oneworld.org/odi/>) [Summary of findings from larger study.]
- BIGGS, S. D. (1989) In: *Farmers Participatory Research: Rhetoric and Reality*. Okali, C., Sumberg, J. and Farrington, J. (eds). London: Intermediate Technology Publications
- BIGGS, S. D. (1995) Farming systems research and rural poverty: relationship between context and content. *Agricultural Systems*, **47**: 161–174.
- BOND (sin fecha) The what and why of advocacy. *BOND Guidance Note Series 3*. British Overseas NGOs for Development. (<http://www.bond.org.uk/advocacy/guidwhatandwhy.html>)
- BORRINI-FEYERABEND, G., FARVAR, M. T., NGUINGUIRI, J. C. and NDANGANG, V. A. (2000) *Co-management of Natural Resources: Organizing, Negotiating and Learning-by-Doing*. Heidelberg: GTZ/The World Conservation Union (IUCN)/Kasparek Verlag. (<http://nrm.massey.ac.nz/changelinks/cmnr.html>)
- CGIAR (2000) *Integrated Natural Resource Management Research in the CGIAR*. A brief report on the INRM Workshop held in Penang, Malaysia, 21–25 August 2000. Washington: Consultative Group for International Agricultural Research. (<http://www.inrm.cgiar.org/Workshop2000/> – summary in PDF, 1st and 2nd drafts.)
- CONWAY, G. (1997) *The Doubly Green Revolution: Food for All in the 21st Century*. London: Penguin Books.
- COOPER, P. J. M. and DENNING, G. L. (2000) *Scaling-up the Impact of Agroforestry Research. Report on the Agroforestry Dissemination Workshop, 14–15 September 1999*. Nairobi: International Centre for Research in Agroforestry (ICRAF).
- DFID (1997) *White Paper: Eliminating World Poverty – A Challenge for the 21st Century*. London: Department for International Development.
- EDWARDS, M. and HULME, D. (eds) (1992) *Making a Difference: NGOs and Development in a Changing World*. London: Earthscan Publications.
- EDWARDS, M. and HULME, D. (1998) Too close for comfort? The impact of official aid on non-governmental organizations. *Current Issues in Comparative Education*, **1**(1). (<http://www.tc.columbia.edu/cice/vol01nr1/medhart1.htm>). [Reproduced from *World Development*, **24**: 961–973 (1996).]
- ELLIS-JONES, J., MASON, T. and KEATINGE, D. (eds) (1999) Conference on Poverty, Rural Livelihoods and Land Husbandry in Hillside Environments (1999). *Mountain Research and Development*, **19**(4): 364–368.
- ESMAIL, T. (1997) *Designing and Scaling-up Productive Natural Resource Management Programs: Decentralization and Institutions for Collective Action*. Washington DC: World Bank, Rural Development Department. (<http://www.fao.org/waicent/faoinfo/sustdev/ROdirect/Rofo0036.htm>)
- FARRINGTON, J. and BOYD, C. (1997) Scaling-up the impact of participatory management of common pool resources. *Development Policy Review*, 15.
- FARRINGTON, J. and LOBO, (1997) Scaling-up participatory watershed development in India: The case of the Indo-German Watershed Development Programme (IGWDP). Number 17. (<http://www.odi.org.uk/nrp/index.html>)

- GFAR (1999) *Activities of the NARS Secretariat – 1999–2000, Implementing the Programme of Work. Towards a Global Agricultural Research System*. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, Global Forum for Agricultural Research. (<http://www.egfar.org/docs/english/nars0003.htm>)
- GFAR (2000) *GFAR-2000 Conference, Dresden, Germany, 21–23 May 2000: Highlights and Follow-up Action*. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, Global Forum for Agricultural Research. (<http://www.iao.florence.it/forum/documenti/gfar2000conference.htm> and <http://www.fao.org/NARS>)
- GÜNDEL, S. and HANCOCK, J. (2001) Scaling-up Strategies for Pilot Research Experiences, 23–25 January 2001, Whitstable, UK. Chatham, UK: Natural Resources Institute (NRI). (unpublished report)
- GURA, S. and GUNDULA, K. (2000) *ECART/ASARECA/CTA Workshop on Impact Assessment of Agricultural Research in Eastern and Central Africa*. Esborn: GTZ.
- HAGMANN, J. with CHUMA, E., MURWIRA, K. and CONNOLLY, M. (1998) *Learning Together Through Participatory Extension, A Guide to an Approach Developed in Zimbabwe*. AGRITEX/GTZ/ITZ. [Also summary in Cooper and Denning (1999).]
- HAGMANN, J. with CHUMA, E., MURWIRA, K. and CONNOLLY, M. (1999) Putting process into practice: operationalizing participatory extension. *AgREN Network Paper*, No. 94. London: Overseas Development Institute (ODI). (<http://www.odi.org.uk/agren/papers/hagmann.html>)
- HAINSWORTH, S. D. and EDEN-GREEN, S. J. (eds) (2000) *Sustaining Change: Proceedings of a Workshop on the Factors Affecting Uptake and Adoption of Department for International Development (DFID) Crop Protection Programme (CPP) Research Outputs, Imperial College at Wye, UK*. HARRINGTON, L., WHITE, J., GRACE, P., HODSON, D., HARTKAMP, D., VAUGHAN, K. and MESNER, C. (2000) *Taking it Higher: Thoughts on Scaling-up and Scaling out within Problem Solving Approaches to Research on INRM*. (<http://www.inrm.cgiar.org/Workshop2000/abstract/LarryHarrington/fullLHarrington.htm>)
- IIED (2000) *Institutionalizing Participatory Approaches and Processes for Natural Resources Management – A Collaborative Research Project*. London: International Institute for Environment and Development. (<http://www.iied.org/agri/ipa.html>)
- IIRR (2000) *Going to Scale: Can We Bring More Benefits to More People, More Quickly?* Silang, Cavite, Philippines: International Institute of Rural Reconstruction.
- IMPERATO, I. and RUSTER, J. (1999) How does the program consider scaling-up? The Policy Level excerpt from Participation in Upgrading and Services for the Urban Poor. In: *Upgrading Urban Communities*. Washington DC: World Bank. (<http://web.mit.edu/urbanupgrading/>)
- IZAC, A.-M. (1998) *Assessing the Impact of Research in Natural Resources Management. Synthesis of an International Workshop, 27–29 April 1998, Nairobi, Kenya*. Nairobi: International Centre for Research in Agroforestry (ICRAF).
- JAIN, P. (2000) Managing fast expansion of micro-credit programs: lessons from Association for Social Advancement (ASA), Bangladesh. In: *Going to Scale: Can We Bring More Benefits to More People, More Quickly?* Silang, Cavite, Philippines: International Institute of Rural Reconstruction.
- KING, F. (1998) *Scaling-up Forum Proceedings. Scaling-up Knowledge Based Forum – and Invitational Conference*. Proceedings Document. *National Speciality in School Change*. (<http://www.nwrel.org/scpd/natspec/scaleupconf.html>)

- LOVELL, C., MANDONDO, A. and MORIARTY, P. (2000) *Scaling Issues in Integrated Natural Resources Management*. (<http://www.inrm.cgiar.org/Workshop2000/abstract/Lovell/fullchrislovell.html>)
- MALVICINI, P. and JACKSON, J. (2000) Emerging at scale: breaking the star-case monopoly. In: *Going to Scale: Can We Bring More Benefits to More People, More Quickly?* Silang, Cavite, Philippines: International Institute of Rural Reconstruction.
- MARTIN, A. and SHERINGTON, J. (1997) Participatory research methods – implementation, effectiveness and institutional context. *Agricultural Systems*, **55**(2): 195–216.
- MAX LOCK CENTRE (1998) *Concept Notes from Charney Manor Conference, Oxfordshire*. (<http://www.wmin.ac.uk/%7Emaxlockc/concept.html>)
- NRSP (2000) *Research Highlights 1999–2000, Poverty Reduction Through Partnerships in Natural Resources Research*. HTS Development Ltd.
- OUDENHOVEN, N. and WAZIR, R. (sin fecha) Replocating social programmes – approaches, strategies and conceptual issues. *Management of Social Transformation, Discussion Paper Series*, No. 18. Paris: UNESCO. (www.unesco.org/most/dsp18.htm)
- PIERCE, S. D. (sin fecha) *Grassroots Development and the Issue of Scale: A Colombian Case*. The Inter-American Foundation. (<http://www.iaf.gov/jrnl19-2/pierce.htm>)
- POUND, B. (2000) The ‘uptake environment’. Paper presented at the *2nd FPR Forum organized by FARM-Africa, Awassa, Ethiopia, 29 June–1 July 2000*.
- RASMUSSEN, M., BASHIR, N. and KEITH, N. (eds) (1998) *Community-based Approaches to Child Health: Basics Experience to Date*. (<http://www.basics.org/Publications/abs/abs-bach.html>)
- SALEQUE, Md. A. (1999) *Scaling-up: Critical Factors in Leadership, Management, Human Resource Development and Institution Building in going from Pilot Project to Large Scale Implementation: The BRAC Poultry Model in Bangladesh. Poultry as Tool in Poverty Eradication and Promotion of Gender Equality – Proceedings of a Workshop*. (<http://www.husdyr.kvl.dk/htm/php/tune99/5-Saleque.htm>)
- SANE (sin fecha) *Scaling-up Successful Sustainable Agriculture Initiatives, A Conceptual Framework for Latin America*. (<http://www.cnr.berkeley.edu/agroeco3/sane/>)
- SAYWELL, D. and COTTON, A. (2000) *Spreading the Word – Practical Guidelines for Research Dissemination Strategies*. Engineering Knowledge and Research Programme, WEDC, UK.
- SCHMIDT, P., STIEFEL, J. and HURLIMANN, M. (1997) *Extension of Complex Issues – Success Factors in Integrated Pest Management*. Swiss Centre for Agricultural Extension.
- SCOONES, I. and THOMPSON, J. (1994) *Beyond Farmer First: Rural People’s Knowledge, Agricultural Research and Extension Practice*. London: International Institute for Environment and Development/Intermediate Technology Publications.
- UPHOFF, N. T. (1998) Community-based natural resource management: connecting micro and macro processes, and people with their environments. Paper presented at the *International Workshop on Community-Based Natural Resource Management, World Bank, Washington, DC, 10–14 May 1998*.
- UVIN, P. (sin fecha) *Scaling-up the Grassroots – An Annotated Bibliography*. (http://www.brown.edu/Departments/World_Hunger_Program/index.html)
- UVIN, P., JAIN, P. S. and BROWN, L. D. (2000) Scaling-up NGO programs in India: strategies and debates. *IDR Reports: A Continuing Series of Occasional Papers*, **16**(6). (www.jsi.com/idr)

UVIN, P. and MILLER, D. (sin fecha) *Scaling-up: Thinking Through the Issues*.
<http://www.brown.edu/Departmentsprogram/hungerweb/WHP/SCALINGU.html>

WILSON, M. J. (2000) In: *Sustaining Change: Proceedings of a Workshop on the Factors Affecting Uptake and Adoption of Department for International Development (DFID) Crop Protection Programme (CPP) Research Outputs*, Imperial College at Wye, UK. Hainsworth, S.D. and Eden-Green S.J. (eds).

WORLD BANK (2000) Community Driven Development, Participation. Draft report.
(<http://www.worldbank.org/participation/CDDprinciples.htm>)

WORLD BANK (sin fecha) Practice pointers in enabling the poor to participate, intermediary NGOs. In: *The World Bank Participation Sourcebook*. Washington DC: World Bank.
(<http://worldbank.org/wbi/sourcebook/sb0404t.htm>)

Acrónimos

SIGLA EN INGLÉS	SIGNIFICA EN ESPAÑOL	SIGLA EN ESPAÑOL
ASA	Asociación para el Progreso Social	APS
BRAC	previamente; Progreso Rural de Bangladeshi	PRB
CBO	Organizaciones Basadas en la Comunidad	OBC
CCD	Convención para Combatir la Desertificación	CCD
CGIAR	Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional	GCIAI
CIAT	Centro Internacional para la Agricultura Tropical	CIAT
CPP	Programa de Protección de Cultivos	PPC
DFID	Departamento para el Desarrollo Internacional	DFID
ENKAR	Programa de Ingeniería de Conocimiento e Investigación	ENKAR
PRA	Evaluación Participativa Rural	EPR
FSR	Investigación de Sistemas de Producción Agrícola	SIA
GFAR	Foro Global sobre Investigación Agrícola	FGIA
ICRAF	Centro Internacional para la Investigación Agroforestal	ICRAF
IIRR	Instituto Internacional para la Reconstrucción Rural	IIRR
INRM	Manejo Integrado de Recursos Naturales	MIRN
LPP	Programa de Producción de Ganado	PPG
NARS	Sistema Nacional de Investigación Agrícola	SNIA
NGO	Organización No Gubernamental	ONG
NRI	Instituto de Recursos Naturales	IRN
NRM	Manejo de Recursos Naturales	MRN
NRSP	Programa de Sistemas de Manejo de Recursos Naturales	NRSP
PFI	Promoción de Innovación del Agricultor	PIA
RNRRS	Estrategia de Investigación de Recursos Naturales Renovables	EIRNR
SA/FM	Agricultura Sostenible en los Márgenes Forestales, Bolivia	AS/MF
SANE	Red de Trabajo y Extensión de la Agricultura Sostenible	RTEAS
SSMP	Programa del Manejo Sostenible de Suelos, Nepal	PMSS
SWOT	Fortalezas, Debilidades Oportunidades y Amenazas	FODA
UNDP	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo	PNUD

Page 64

Análisis FODA de la fase de pre-proyecto: SA/FM Bolivia

FODA	Análisis Situacional	Identificación de los grupos meta	Fijar objetivos y proponer resultados	Colaboración	Establecimiento de monitoreo y evaluación	Financiación
Fortalezas	Basada en el conocimiento de instituciones colaboradoras.	Basada en el conocimiento de instituciones colaboradoras.	La convergencia se busca entre los objetivos de las agencias de financiación y las instituciones de colaboración.	Amplia consulta con institutos de investigación y ONGs en la región. Intentos de desarrollar coherencia.	Se establecen las metas de los resultados y disseminación, y los logros son monitoreados.	Acordado al principio.
Oportunidades	Contribuye y desarrolla coherencia dentro de las intervenciones de investigación.	Enfocarse en los más pobres durante las primeras etapas del proyecto.	Contribuir a, y desarrollar coherencia dentro de las intervenciones de investigación. Enfocarse en los más pobres durante las primeras etapas del proyecto.	Aumentar la capacidad del grupo de agricultores mediante la involucración en el desarrollo de innovación y la validación de tecnología.	Aumentar la capacidad del grupo de agricultores mediante la involucración en seguimiento y evaluación.	
Debilidades	Poco involucramiento con las percepciones del agricultor.	Por localización más que por apreciación de la diferenciación entre agricultores en el área meta.	Poco involucramiento con las percepciones del agricultor.		Seguimiento por especialistas técnicos no por el grupo de referencia incluyendo representantes del grupo meta.	
Amenazas	Resultados tecnológicos de poca utilidad para el grupo meta.	Trabajar solo con aquellos agricultores capaces de participar y por lo tanto producir resultados de utilidad limitada para los más pobres.	Resultados tecnológicos de poca utilidad para el grupo meta. Trabajar solo con aquellos agricultores capaces de participar y por lo tanto producir resultados de utilidad limitada para los más pobres.			

Análisis FODA de la fase de pre-proyecto: PMSS Nepal

FODA	Análisis situacional	Identificación de los grupo meta	Fijar objetivos y y definir resultados	Colaboración	Establecimiento de monitoreo y evaluación	Financiación
Fortalezas	Las áreas meta están bien prescritas.	Explícitamente inclusivo de mujeres agricultoras. Amplio rango de instituciones de colaboración* (ONGs organizaciones gubernamentales).	A nivel de programa, definidos por PMSS pero puede ser sensible a las demandas de los proponentes del proyecto. Mecanismos competitivos permiten la identificación de las mejores propuestas.	La colaboración entre instituciones de colaboración puede ser facilitado por el PMSS.		
Oportunidades	Responde a situaciones de desarrollo.	Evaluar asimilación e impacto por parte de diferentes grupos meta.	Desarrollar objetivos a partir de la evaluación de los proyectos. Evaluar la asimilación e impacto de diferentes resultados.			
Debilidades	Dependiente de la información existente.	Dependiente de las instituciones de colaboración.	PMSS no ejecuta proyectos, por lo tanto depende de la efectividad de las instituciones de colaboración. Depende de las instituciones de colaboración.			
Amenazas		Sólo se dirige a aquellos grupos con posibilidad de atraer/ proponer proyectos.	La duración del programa no es suficientemente extensa para aprender lecciones sobre transformar objetivos en impacto.			

(*) Las instituciones de colaboración proponen e implementan proyectos de extensión para el fondo competitivo de PMSS

Análisis FODA de la fase de implementación: SA/FM Bolivia

FODA	Desarrollo de capacidades	Estudios de apoyo	Establecimiento de asociación	Trabajo en red	Diálogo sobre políticas	Concienciación	Institucionalización	Monitoreo y evaluación
Fortalezas	Capacitación de socios; ONG/OG.	No mencionado.	La fase de planificación incluyó la identificación de socios.	El proyecto inició una red de investigación adaptiva regional.	Los resultados son puestos a disposición de diversos actores.	Multi-media y enfoque de formato para la divulgación de resultados.	Los métodos de investigación participativa son evaluados y documentados. El equipo de las instituciones de colaboración es capacitado.	El monitoreo y evaluación ha involucrado al personal del proyecto.
Oportunidades	Establecer capacidad <i>in situ</i> para posibilitar un impacto post-proyecto (agricultores y ONG/ equipo de las organizaciones de gobierno).		Integrar los actores de investigación y otros para posibilitar la apropiación de los resultados.	Monitoreo de los progresos del proyecto a través de grupo de referencia.	Traducir las evaluaciones de tecnologías de los agricultores a información relevante a políticas para el desarrollo de sistemas.	Contactos de agricultor–a agricultor y de agricultor a gestor de políticas, etc.	Comparaciones entre el proyecto desarrollado y el convencional, y métodos para lograr los objetivos institucionales.	
Debilidades	No se ve como una función EIRNR*, y no se le da suficiente énfasis.		El grupo meta no está representado en los socios identificados.	El grupo meta no está representado en los socios identificados.	No se buscó ejercer influencia directa sobre políticas. Resultados más técnicos que de relevancia para políticas.	El grupo meta no está involucrado en la divulgación de resultados.	Los procesos no son evaluados.	Seguimiento y evaluación por el líder del proyecto y equipo de apoyo técnico. El grupo meta no está incluido.
Amenazas	Discontinuidad del equipo de las instituciones de colaboración.		Intento de abordar demasiadas, o conflictivas, agendas.					

(*) EIRNR Estrategia, del DFID, de Investigación de Recursos Naturales Renovables

Ejemplo FODA de la fase de implementación: PFI, África del Este

FODA	Creación de capacidades	Estudios de apoyo	Establecimiento de asociación	Trabajo en red	Diálogo sobre políticas	Concienciación	Institucionalización	Monitoreo y evaluación
Fortalezas	Visto como la piedra angular (y continua) del proceso. Re-orientación de los equipos de instituciones de colaboración para nuevas funciones.	Responden a las necesidades percibidas a medida que el proyecto se desarrolla.	Los diferentes actores se ven como contribuyentes a la iniciativa. Se busca un enfoque multidisciplinario.	Se buscan vínculos horizontales y verticales en las redes. Inversión oportuna para la 'ampliación'.	Identificada como una estrategia importante hacia la 'ampliación'. El equipo del Ministerio de Agricultura involucrado en las iniciativas de talleres.	Énfasis en divulgar la iniciativa. Disponibilidad de presupuesto.	El objetivo final es la apropiación del enfoque por un amplio rango de instituciones de colaboración. El cambio de políticas se reconoce como necesario.	Reconocido como un proceso de aprendizaje mutuo donde las responsabilidades por la recogida de datos e información son compartidas.
Oportunidades	Evaluar la apropiación y sostenibilidad de las nuevas funciones.	Proporciona una base sólida para la evaluación y por lo tanto establece los beneficios de la nueva metodología.	Integra completamente a los agricultores innovadores al proceso de desarrollo de tecnología.	Integra completamente a los agricultores innovadores al proceso de desarrollo de tecnología.	'Presionar' sobre la base de la evidencia convincente de los logros de la iniciativa.	Contribuye al interés de una audiencia más amplia de instituciones de colaboración potencial.	Convence sobre la base de los resultados.	Proporciona la información requerida para la 'presión' y logro de cambios en la política.
Debilidades		El involucramiento del grupo meta no está claro.	Sostenibilidad de la coordinación.		Divergencia entre los intereses de la iniciativa y del gobierno.		Se requiere continuidad de financiación a un medio y largo plazo.	Está siendo desarrollado a medida que avanza la iniciativa. Planificación débil.
Amenazas	Las instituciones de colaboración vuelven al modo convencional de trabajo después del proyecto.	Están apartados del tema y los fondos dispersos, lejos de los objetivos principales.	Alianzas difíciles e inestables.	"Red grande y poca pesca".	Posibles conflictos de interés en el trabajo de análisis de políticas.		Continuidad de agenda política y objetivos de las principales instituciones de colaboración.	

La investigación en el manejo de recursos naturales debe conseguir un mayor impacto con el fin de contribuir a los objetivos internacionales de reducción de pobreza y la mejora de los medios de vida.

Estrategias de ‘Ampliación’ para Investigación en el Manejo de Recursos Naturales: Un Estudio Comparativo cuyo objetivo fue la identificación de estrategias apropiadas para acelerar la adopción de innovaciones, por parte de los campesinos metas, para mejorar el manejo de los recursos naturales, y proporcionar un marco para dirigir la formulación de mecanismos de ‘ampliación’ para estas innovaciones.

Para ello se realizó extensas consultas, entre ellas un seminario internacional, revisión de documentación clave, discusión electrónica y un análisis detallado de estudio de casos.



**Natural
Resources
Institute**



DFID Natural Resources Systems Programme