

IICA
E11
19



1ª Reunión Comité Asesor

28-29 de noviembre de 1996
San Salvador, El Salvador

Proyecto Regional

Desarrollo Institucional
para la Producción

Agrícola Sostenible en las
Laderas de Centroamérica



MEMORIA

Junio 1997

65.R

Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo del Proyecto IICA-Holanda/LADERAS C.A. "Desarrollo Institucional para la Producción Agrícola Sostenible en las Laderas de Centroamérica".



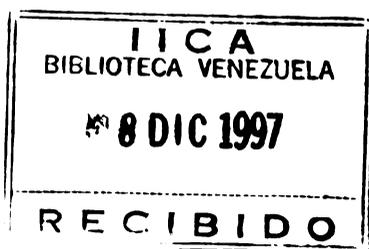
Edición a cargo de: **Byron Miranda**

Edición Técnica: **Roberto Rodríguez**

Estilo: **Abelardo Díaz-Flores**

*Levantado de Texto
y Coordinación:* **Comunicación y Mercadeo**





MEMORIA
2829 1ª Reunión Comité Asesor
de noviembre de 1996
San Salvador, El Salvador

**Proyecto Regional
Desarrollo Institucional
para la Producción
Agrícola Sostenible en las
Laderas de Centroamérica**

Junio 1997

1104
511
2

00003579

~~819193~~

Introducción

Dada la naturaleza innovativa y experimental del Proyecto Regional *Desarrollo Institucional para la Producción Agrícola en las Laderas de Centroamérica*, las actividades de monitoreo y evaluación se constituyen en actividades clave para la buena marcha del Proyecto.

Estas actividades comprenden 3 componentes:

- ▶ Un Comité Asesor independiente que se reunirá anualmente para conocer los progresos del Proyecto y sugerir modificaciones que mejoren la eficiencia y eficacia del mismo. Este Comité Asesor estará integrado por un número limitado de personas con experiencia en desarrollo rural y manejo de recursos naturales, seleccionadas de entidades con presencia relevante en la región.
- ▶ Evaluaciones cualitativas conducidas como parte de las actividades de asistencia técnica mediante reuniones de intercambio y consulta con especialistas sobre temas estratégicos para el Proyecto.
- ▶ Monitoreo y discusión del progreso del Proyecto con los comités interinstitucionales promovidos por el Proyecto en los niveles nacional y de cuenca. Un ejemplo de esta actividad es el *Seminario-Taller de Autoevaluación de las Actividades Facilitadas por el Proyecto Regional IICA-Holanda/LADERAS C.A.*, realizado en julio de 1996 en San Salvador.

En adición a estas actividades de seguimiento y evaluación, se ha previsto conducir una evaluación externa con la participación de representantes del Ministerio de Cooperación Externa del Gobierno de Holanda, representantes de los gobiernos de El Salvador y Honduras, y del IICA.

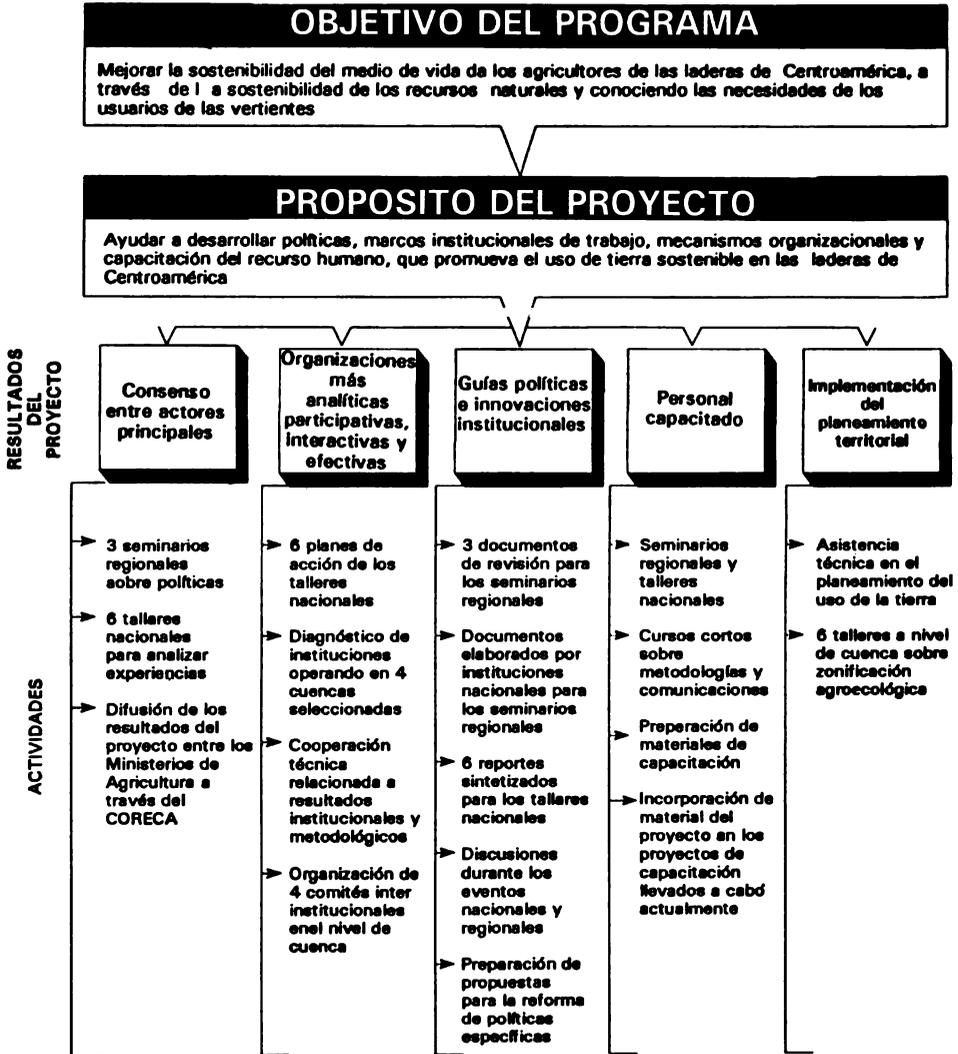
La presente Memoria registra los resultados de la primera reunión del Comité Asesor del Proyecto, realizada los días 28 y 29 de noviembre de 1996 en el Hotel Terraza de San Salvador, incluyendo en anexos los cuadros generados por los participantes y el informe.

El personal del Proyecto IICA-Holanda/LADERAS C.A., agradece a los participantes en la primera reunión del Comité Asesor por sus valiosos aportes, que sin lugar a dudas contribuirán a mejorar el desempeño del Proyecto.

CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| Introducción | 1 |
| El Comité Asesor | 3 |
| Metodología | 5 |
| Expectativas de los participantes | 7 |
| Principales Resultados y Reflexiones sobre el Proyecto | 9 |
| a. Comentarios e interrogantes sobre el Proyecto derivados durante la presentación por parte del Equipo Técnico del Proyecto | 9 |
| b. Valoraciones del Comité Asesor sobre el desempeño del Proyecto: | |
| b.1 Aspectos positivos | 11 |
| b.2 Comentarios e interrogantes | 13 |
| b.3 Recomendaciones para mejorar el desempeño del Proyecto. | 17 |
| c. Recomendaciones para una posible Segunda Fase | 21 |
| d. Evaluación del evento. | 25 |
| | |
| Anexos | |
| 1. Participantes y sus expectativas. Directorio | 28 |
| 2. Programa | 31 |
| 3. Principales resultados alcanzados por el Proyecto IICA-Holanda/LADERAS C.A. | 33 |
| 4. CDS Jocoro | 43 |
| 5. CDS Nueva Concepción | 45 |
| 6. CLODEST Yorito-Sulaco | 47 |
| 7. Cuadro 1 | 49 |
| 8. Cuadro 2 | 50 |
| 9. Cuadro 3 | 51 |
| 10. Cuadro 4 | 52 |
| 11. Cuadro 5 | 53 |
| 12. Cuadro 6 | 54 |

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE TRABAJO ACTIVIDADES DEL PROYECTO RELACIONADAS A LOS RESULTADOS DESPUES DE TRES AÑOS



El Comité Asesor

El Comité Asesor del Proyecto Regional del Proyecto Regional IICA-Holanda/LADERAS C.A. se constituye en un foro de comunicación y cooperación horizontal que aborda aspectos relevantes relacionados con la promoción de una agricultura sostenible en las laderas de América Central.

Está integrado por un grupo limitado de personas con experiencia en desarrollo rural y manejo de recursos naturales, seleccionados de ASOCODE, CDR-ULA, PASOLAC, SIMAS, EAP, UCA, CSUCA, CCAB-AP, PFA, FUNDESCA, PRIAG, PRISMA y otras entidades con presencia relevante en la región, para el intercambio, consulta y orientación sobre temas estratégicos de interés para el Proyecto.

Para la primera reunión del Comité Asesor, el Proyecto invitó a las siguientes personas:

| | |
|------------------------|---|
| Jorge Rodríguez Quirós | Co-Director Centroamericano del Programa Frontera Agrícola PFA/UE/FUNDESCA |
| Adrián Maitre | Asesor Principal Programa de Agricultura Sostenible en Laderas de América Central PASOLAC |
| Enrique Gilhuis | Representante para Centroamérica de la Organización Intereclesiástica para Cooperación al Desarrollo ICCO-Holanda/OCR |
| Juan Blas Zapata | Secretario Ejecutivo del Consejo Centroamericano de Bosques y Áreas Protegidas CCAB-AP |
| Car J. Wattel | Coordinador del Centro de Estudios para el Desarrollo Rural de la Universidad Libre de Amsterdam CDR-ULA |
| Enrique Hocdé | Especialista en generación y transferencia del Programa Regional de Investigación Agronómica para la Producción de Granos, PRIAG-UE-CORECA. |
| Deborah Barry | Directora del Programa Salvadoreño de Investigación sobre Desarrollo y Medio Ambiente, PRISMA. |
| Pascal Chaput | Secretario Ejecutivo del Servicio de Información Mesoamericano sobre Agricultura Sostenible, SIMAS Nicaragua: |
| Sinforiano Cáceres | Dirigente gremial de la Asociación de Organizaciones Centroamericanas para la Cooperación y el Desarrollo, ASOCODE. |

De los cuales no pudieron asistir por fuerza mayor Pascal Chaput ni Sinforiano Cáceres; asimismo, Adrián Maitre sólo pudo estar el primer día por compromisos adquiridos.

El funcionamiento del Comité Asesor descansa en el carácter independiente y espíritu voluntario de sus miembros. Con el propósito de disponer del mínimo necesario de reglas básicas que regulen su funcionamiento, se sugirieron las siguientes:

1. *Son miembros del Comité Asesor las personas naturales que acepten la invitación del Proyecto Regional IICA-Holanda/LADERAS C.A. para integrar dicha instancia.*
2. *Un limitado número de personas con experiencia en Desarrollo Rural y Manejo de Recursos Naturales conformarán el Comité Asesor.*
3. *Los participantes en la reunión ordinaria o extraordinaria del Comité Asesor constituyen la máxima autoridad del referido órgano.*
4. *Los miembros del Comité Asesor designarán a uno de sus miembros para conducir las reuniones.*
5. *Las reuniones del Comité Asesor se realizarán al menos una vez cada año.*

El Proyecto sometió a consideración de los participantes una propuesta de organización y funcionamiento del Comité Asesor, sugiriendo analizar la propuesta al final de la reunión, los miembros aceptaron tal iniciativa. En términos generales, los participantes valoraron positivamente el contenido y forma de la propuesta de funcionamiento del Comité Asesor, señalando que era una "excelente idea partir de prácticas y luego pensar en reglas/normas".

Entre los comentarios y sugerencias formulados (*Anexos, cuadro 6*), se destacan:

- ▶ *Excelente innovación en manejo de proyectos.*
- ▶ *Guardar la informalidad.*
- ▶ *Mayor información sobre las áreas del CDS.*
- ▶ *Oportunidad de conocer las labores de campo del Proyecto*
- ▶ *Reglas fueron flexibles, hasta de "consenso".*
- ▶ *Reglas y normas: flexibilidad, creatividad y disciplina.*
- ▶ *Rol orientador: se apoyó definir el marco del Proyecto.*
- ▶ *Reunir el Comité sobre o para temas específicos.*
- ▶ *No más de 2 reuniones por año.*
- ▶ *Dar tiempo para analizar el "rebrote" de aportes entre diferentes horizontes y disciplinas.*

Metodología

El Comité Asesor se integró con la presencia de: Jorge Rodríguez Quirós (*especialista en desarrollo forestal*), Adrián Maitre (*especialista en validación de prácticas de conservación de suelos*), Enrique Gilhuis (*especialista en desarrollo sostenible*), Juan Blas Zapata (*especialista en silvicultura y políticas forestales*), Car J. Wattel (*especialista en desarrollo rural*), Enrique Hocdé (*especialista en educación y experimentación campesina*) y Deborah Barry (*especialista en investigación de políticas de recursos forestales*). Los miembros del Comité Asesor recibieron de funcionarios del Proyecto una amplia exposición sobre los antecedentes, naturaleza, objetivos, estrategias, métodos y resultados alcanzados a nivel regional y nacional, a la vez que expresaron sus expectativas a nivel personal, y sobre la reunión y el Proyecto. La exposición del Proyecto se estructuró alrededor de los siguientes ejes temáticos:

- Nueva Visión de Desarrollo Sostenible en Laderas
- Institucionalidad
- Diseño de multi-niveles (micro-macro)
- Papel del Proyecto (facilitación, acompañamiento)
- Estrategia Operativa
- Relaciones Colaborativas

Durante la exposición, los miembros del Comité Asesor expresaron comentarios e interrogantes sobre el Proyecto (*Anexos, cuadro 1*) y solicitaron aclaración sobre lo expuesto; fueron informados sobre los logros a nivel local por representantes del Comité de Desarrollo Sostenible de Nueva Concepción y se les entregaron publicaciones que documentan el desarrollo del Proyecto y su participación en el desarrollo institucional. Con estos insumos, y mediante la metodología de visualización de Ideas, los participantes procedieron a la valoración del Proyecto en cuanto a lo Positivo, las Dudas y Recomendaciones, de acuerdo a los ejes temáticos presentados durante la exposición. Al final, los organizadores pidieron a los participantes que evaluaran el evento atendiendo a:

- Resultados Logrados
- Coordinación de la Reunión
- Preparación de la Reunión
- Reglas y Normas para la Reunión
- Composición de la Membresía del Comité
- Contribución y Rol de los Participantes

Una síntesis del producto obtenido se presenta en el capítulo de "Resultados" y los detalles en los cuadros anexos.

*1ª Reunión Comité Asesor
IICA-Holanda/LADERAS C.A.*



Miembros del Comité Asesor

Expectativas de los Participantes

Los participantes se presentaron y expusieron sus expectativas sobre la reunión y el Proyecto, así como expectativas personales de asistencia (*Anexos*).

A nivel del proyecto y la reunión:

- *Conocer mejor esta iniciativa tan ambiciosa.*
- *Querer dar mejor forma a una nueva iniciativa de fortalecimiento institucional.*
- *El actor social es eje principal para resolver problemas, el desafío es fortalecer instituciones, su enfoque se basa en un análisis previo y la clave está en la gestión del proyecto.*
- *¿Cómo arrastrar a aquellos que no están convencidos pero son vitales y no comparten nuestra visión?*
- *¿Cómo trabajar en condiciones de no consenso/de disidencia? Muchas veces las innovaciones salen de la disidencia.*
- *El trabajo con grupos campesinos para eliminar la pobreza exige muchos aliados, insertarse en esfuerzos nacionales.*
- *Las instituciones nacionales deben asumir los esfuerzos de este proyecto.*
- *¿Cómo aprovechar gobiernos locales para el desarrollo?*

A nivel personal:

- *Tener oportunidad de salir de la propia cotidianidad, del mismo ambiente institucional, para compartir enfoques, enriquecer trabajo y aprovechar e intercambiar caudal de experiencias.*
- *Conocer y fortalecer relaciones con los otros colegas.*

El equipo del Proyecto esperaba que durante la reunión se plantearan sugerencias para mejorar la eficiencia y eficacia del Proyecto, y definir lineamientos para planificar una posible segunda fase. En general se puede decir que el ambiente fue propicio para analizar y definir líneas de acción que permitirán mejorar el desempeño del Proyecto Regional IICA-Holanda/LADERAS C.A.



Presentación del Proyecto por el Coordinador Regional, Byron Miranda



Elaboración de papelonés

Principales Resultados y Reflexiones sobre el Proyecto

Como producto de los insumos aportados por el equipo del Proyecto, la experiencia personal y las discusiones de grupo, el Comité Asesor trabajó con los siguientes temas:

- a. Comentarios e interrogantes sobre el Proyecto derivados durante la presentación por parte del Equipo Técnico del Proyecto.
- b. Valoraciones del Comité Asesor:
 - b.1 Aspectos positivos sobre el desempeño del Proyecto
 - b.2 Interrogantes sobre el desempeño del Proyecto.
 - b.3 Recomendaciones para mejorar el desempeño del Proyecto.
- c. Recomendaciones para una posible Segunda Fase.
- d. Evaluación del evento.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en cada uno de los temas:

- a. ***Registro de los principales comentarios e interrogantes expresados por miembros del Comité Asesor durante la presentación de los avances del Proyecto***

Después de escuchar la presentación del Proyecto por parte del Equipo Técnico, el Comité Asesor identificó sus dudas (*Anexos, cuadro 1*), principalmente en lo relacionado a:

► ***Institucionalidad***

*¿Qué significa "nivel mínimo de institucionalidad" en la selección de zonas?
En el marco de la institucionalidad, ¿cuáles son los criterios para valorar la importancia de cada actor?*

Para el Proyecto, ¿cuáles son las dimensiones más importantes del fortalecimiento institucional?

¿Cuáles son las causas del déficit institucional?

¿Cómo se canaliza en el proyecto la institucionalidad?

¿Cuáles son las tendencias de la institucionalidad en los diferentes niveles?

¿Es la institucionalidad el principal obstáculo para el desarrollo sostenible?

▶ **Multiniveles (macro-micro)**

¿Cómo a nivel macro se puede lograr un impacto nacional?

¿Se puede impulsar procesos para aumentar niveles de institucionalidad sin incentivos económicos?

¿En qué aspectos debe buscar articulaciones con el Gobierno Central los CDS?

Con las intervenciones locales, ¿Dónde se quiere llegar-- > impacto nacional (agua potable, electricidad)?

¿Cómo será el manejo de los cambios políticos locales en los CDS?

¿Cómo construir los nexos entre niveles?

¿Cómo vincularse con estructuras decisorias que tienen alta rotación de personal?

▶ **Papel del Proyecto**

¿Cuáles son los secretos (conjunto de racionalidades) detrás del éxito y replicabilidad?

En base a la experiencia, ¿qué recomendaciones tienen para seleccionar nuevas áreas de intervención local?

¿Cómo lograr la motivación para incorporar a las nuevas autoridades?

¿Cuál es el planteamiento del proyecto sobre por qué no están funcionando los procesos de gestión social?

¿Cuáles son los marcos conceptuales desarrollándose en el campo académico que pueden apoyar análisis de institucionalidad?

¿Cuáles son las ventajas y desventajas de ejecutar el proyecto desde el IICA?

¿"Relacionarse con todos y no casarse con nadie" es sólo para una primera etapa?

¿Cuáles son los ingredientes del equipo que permite el éxito?

¿Cómo puede crear mecanismos baratos para medir efectos e impactos?

▶ **Estrategia para relaciones colaborativas**

¿Cómo lograr alianzas concretas entre proyectos con visiones comunes (PRISMA, PFA, IICA-Holanda/LADERAS C.A....)?

b. Valoraciones del Comité Asesor sobre el desempeño del Proyecto

Para lograr un análisis sistemático e integral del Proyecto, el Comité Asesor concentró su atención en los siguientes ejes:

- | | | | |
|---|----------------------|---|-----------------------|
| ▶ | visión de desarrollo | ▶ | multiniveles |
| ▶ | institucionalidad | ▶ | papel del proyecto |
| | | ▶ | estrategia operativa. |

b.1 Valoración positiva sobre el desempeño del Proyecto (Anexos, cuadro 2)

▶ **Nueva visión del desarrollo sostenible en Laderas**

*Ha promocionado el atractivo de trabajar en laderas..
Ponen laderas en el centro de la idea de construir el desarrollo sostenible.
Poder hacer cosas en áreas más deprimidas (Laderas).
Reconocen el vínculo entre pobreza social y degradación ambiental.
Cabildo sobre potencia/problemática de laderas perspectiva integrada (institucional, técnico, económico, social).
Involucra a más de un "stakeholders" en las soluciones.
Explicitar el servicio de las laderas para la sociedad (agua, energía...)*

▶ **Institucionalidad**

*Han logrado crear metodología que fortalece creación de institucionalidad propia en el terreno (Esto es clave para todo desarrollo).
Demostración de lo posible en zonas donde habían fracasos.
Creación + acompañamiento de CDS y CLODEST.
Han logrado evitar las típicas trampas institucionales de los "proyectos".
Demostrar que se puede potenciar y aprovechar institucionalidad local (imperfecta, contradictoria) sin crear nuevas instituciones.
Integración/incorporación de múltiples herramientas metodológicas.
La puerta de entrada (institucional) ha mostrado éxito.
Efecto catalizador del proyecto.
Énfasis en el trabajo con el Sector Educativo.*

▶ **Multiniveles**

*Hacer cosas a nivel de campo.
CDS permiten pensar en modelos de desarrollo sostenible.
Parece que rompieron el impasse de la polarización local en función de la gestión que beneficia a todos.
Afincamiento comunitario de propósitos y metas del desarrollo sostenible.
Espacio político para potenciar procesos locales no jerárquicos partidarios.*

*1ª Reunión Comité Asesor
IICA-Holanda/LADERAS C.A.*



Seminarios regionales relacionados con las políticas que afectan la deforestación y erosión en las laderas de América Central.

*Facilita/induce espacios locales de concertación – ejercicio en/de poder local.
Giros del enfoque inicial (ADESCOS. maestros).*

► **Papel del Proyecto**

Mucha más incidencia y efecto con muchos menos recursos.

El compartir riesgos es una innovación positiva.

Catalizan procesos de consensuación, aprovechando creativamente un set de metodologías de animación”.

Planificar conjuntamente.

Enfoque participativo moviliza recursos locales.

Enfoque procesal “open-ended”= flexibilidad y participación

Acercamiento de la oferta institucional externa a la demanda de la comunidad (adaptación, diálogo).

Hacer “milagros”, mucho con tan poco.

Destruir procesos locales como actores externos.

Innovaciones en construcción colectiva de gestión de intereses.

El arte de transformar un “no-proyecto” en bases sólidas de un proceso.

Lograr adopción de métodos más sostenibles de producción/uso del suelo, mediante priorización/ planificación participativa.

Sistematicidad de la documentación.

Diversos métodos de replicación/difusión (equipo técnico, dinámica CDS, educadores, “campesino-campesino).

► **Estrategia Operativa**

Permite que el IICA logre aterrizar más en la práctica.

Felicidad de los actores.

Resaltan los beneficios de lo colaborativo. Lo rescatan como principio institucional. Funciona.

Comienza a tener un papel legítimar sus metodologías y filosofías por el éxito.

Sumar, porque todos ganan.

Crean lazos de confianza entre instituciones existentes, antes en conflicto.

Senderos de negociación/concertación para situaciones diversas: (conflicto ~ consenso).

Legitima la necesidad de relaciones colaborativas.

Selección de temas aglutinantes.

b.2 Interrogantes sobre el desempeño del Proyecto

Las principales interrogantes (Anexas, cuadro 3) formuladas por el Comité Asesor sobre el desempeño del Proyecto son:

*1ª Reunión Comité Asesor
IICA-Holanda/LADERAS C.A.*



Talleres nacionales para discutir experiencias que promuevan la sostenibilidad de la agricultura.

► **Visión del desarrollo**

Para llegar a lo sostenible (de laderas) tienen que pasar de lo local a lo nacional, y eventualmente a lo regional.

NO se explicita estructura social del campo como causa del problema (jornaleros, agricultura migratoria, arrendatarios, ganaderos...)

¿Es atractivo para el productor actuar/producir más sosteniblemente?

► **Institucionalidad**

Falta construir el análisis sobre causas de la falta de institucionalidad a niveles nacionales + regional (hacer esto con otros) para influir en escala mayor.

El enfoque de institucionalidad no está depurado, debe incluirse el concepto de subsidiariedad, especialización institucional.

¿Qué hacer cuando se hayan agotado los temas de consenso (o sea, cuando se tocan causas más estructurales)? – conflicto de intereses.

¿Cómo superar celos institucionales que inevitablemente surgirán después del 1º año ("luna de miel")?

¿Qué hacer en áreas más marginadas, con pocas instituciones presentes?

¿Aporta utilidad al proyecto el componente regional del diseño del proyecto? No está justificado el aspecto regional del proyecto si sus intervenciones se suscriben a microterritorios.

¿Necesitan los CDS un marco jurídico/formal para lograr su potencial?

► **Multiniveles**

¿Cómo aprovechar locales para masificar?

¿Cómo pasar de lo local → nacional → regional?

¿Dónde concentran esfuerzos a nivel nacional (políticas)?

Dispersión de acciones a nivel meso y nacional.

¿Cómo consolidar los CDS cuando se vaya el Proyecto?

La necesaria apuesta a ciertos actores locales en un 2º año, ¿no hará derrumbarse el proyecto?

Es dudoso que los CDS tengan que institucionalizarse con su propia estructura de ejecución – ¿cuáles entonces, son sus etapas de desarrollo/consolidación?

► **Papel del proyecto**

Estudiar cómo aumentar el efecto multiplicador del proyecto (o replicabilidad).

¿No se van a fundir con tanto trabajo?

¿Cuáles son las solicitudes actuales de apoyo? ¿Su naturaleza?



Capacitación local y nacional.

- ¿Cómo reconocer el límite? ¿Hasta dónde llegar?
- ¿La no-quema tiene que ser meta?
- ¿Cómo regionalizar el proyecto?
- ¿Cómo se multiplican las acciones del proyecto sin perder calidad?
- ¿Cómo se va a cerrar este ciclo del proyecto?

► **Estrategia operativa**

- ¿Cómo incorporar los actores económicos en los gobiernos locales?
Los CDS sólo funcionan para priorizar/planificar colectivamente y para movilizar fuerzas locales, no para resolver problemas económicos (comercialización, crédito...)
- No están involucrados los principales beneficiarios de un manejo sostenible de laderas (represas hidroeléctricas, administradores de riego en valles, etc...)*

b.3 Recomendaciones para mejorar el desempeño del Proyecto

Las recomendaciones formuladas por el Comité Asesor (Anexos, cuadro 4) para mejorar el desempeño del Proyecto son:

► **Visión de Desarrollo**

Identificar casos de éxito en laderas:

- técnico
- económico
- social
- ambiental

Aún no existe un "motor de desarrollo económico" de las laderas. Energía y agua aún no lo son ¿cuál entonces?

Ubicar proyecto Laderas en un análisis – políticas...tendencias del sector agropecuario en el contexto economía nacional – Δ su impacto.

Explicitar claramente la nueva visión sobre laderas y cuenca.

Modernizar la acción gubernamental: Descentralizar, alianzas.

Explicitar en la visión la necesidad de lo local-nacional-regional.

► **Institucionalidad**

Necesidad de valorizar los servicios ambientales en zonas de laderas (economía ambiental).

Apostar a educación formal.

Relacionarse con los teóricos de la institucionalidad.

Vincularse poco a poco con otros proyectos, programas o gente con capacidad de transformar institucionalidad a nivel Meso.

*1ª Reunión Comité Asesor
IICA-Holanda/LADERAS C.A.*



Asistencia técnica para identificar problemas que inhiben la coordinación y prestación de servicios interinstitucionales y propuesta de soluciones.

*Agregar la dimensión o componente económico a lo institucional.
Que el proyecto llegue a las escuelas técnicas agrícolas y forestales de la región.*

Desarrollar propuestas diversas para la sostenibilidad económica de las instituciones locales. Opciones: Fuente de ingresos, no establecer estructuras

► **Multiniveles**

No se toca la sostenibilidad económica de las instituciones locales.

Necesidad de triangular experiencias entre CDS.

Necesidad de pasar de lo local a políticas.

Que los servicios ambientales beneficien a los pobladores de zonas de laderas.

Selección de áreas adicionales en función de lograr mayor presión a los beneficiarios del río Lempa. El Cajón.

Explicitar premisas para la selección de zonas.

Capacitación decisores.

Que los actores de la comunidad conozcan otras experiencias iguales o mejores de éxito.

Usar los CDS como puerta de entrada para capacitar más los actores locales.

CDS como incubadora de ideas/prioridades/planificación (ejercicio colectivo).

Ejecución le compete a otras entidades locales!

► **Papel del Proyecto**

Necesidad de incorporar la experiencia campesina con la investigación formal.

Preparar giras de campo para convencer a los niveles no comprometidos.

Mantener la independencia aunque haya mayor compromiso con algunos "motorcitos".

Diseñar mecanismos para registrar la durabilidad de los impactos locales.

No quedarse sólo con lo institucional en presentación de resultados.

► **Estrategia operativa**

Necesidad de integrar Proyecto Laderas/Proyecto Holanda,

Proyecto Laderas/Otros proyectos.

Formular una estrategia para involucrar más a las ONG para la disseminación de las innovaciones.

Involucrar más a las Iglesias en Jocoro y Nueva Concepción.

Prepararse para el manejo de conflictos (conflicto = señal de vida).

Elaborar estrategia de incentivos para apoyar superación de conflictos.

Apoyar sistemas de incentivos para situaciones de conflicto (compensación).

1ª Reunión Comité Asesor
IICA-Holanda/LADERAS C.A.



c. Recomendaciones para una posible Segunda Fase del Proyecto

El Comité Asesor se pronuncia por la necesidad de una segunda fase y plantea las siguientes recomendaciones (*Anexos, cuadro 5*):

▶ **Visión del Desarrollo**

Marco ALIDES. Tener presente los mandatos de ALIDES: corredor biológico, ordenamiento territorial para equipo de laderas vecinas a esas áreas, incorporar enfoque de cuenca, manejo de microcuenca debe ser el ejemplo para manejo de macrocuenca.

▶ **Institucionalidad**

Fortalecer gobiernos locales para captar/negociar recursos internos y externos.

Inventariar los proyectos en laderas para sopesar el trabajo de equipo.

Incentivos: conceptualización local (apropiación).

CDS → Modelo Agenda local → triangulación → efecto política.

Consolidar selección de áreas de modo articulado: aumentar "masa crítica" a nivel de macrocuenca.

Enriquecer visión sobre dinámica institucional local/mediano plazo:

depuración, subsidiariedad, especialización, sostenibilidad económica → rol CDS como incubadora permanente.

Seguir con el "cabildeo" a favor de métodos/intervenciones participativos, de proceso, institucionalidad.

Áreas con poca institucionalidad vincularse estratégicamente con organizaciones capaces de procesos organizativos de base.

▶ **Multiniveles**

Actuar en lo local e incidir en lo nacional y regional.

Apostar a los grupos de base.

Actuar en lo local e incidir en lo regional.

Local 70%, nacional 20% y regional 10%.

Integrarse más al Consejo Centroamericano de Bosques y Áreas Protegidas (CCAB-AP) para contribuir a sumar esfuerzos.

A nivel local balancear el proceso con "municiones", enfatizar productivo económico.

Elaborar a nivel local (a partir de ?) entre todos gobiernos locales diferentes escenarios de estrategia de desarrollo de cuenca.

Seguir con CDS actuales con estrategia diferenciada.

Adecuar nivel CDS con nivel territorial.

**1ª Reunión Comité Asesor
IICA-Holanda/LADERAS C.A.**



Diseminación de información entre una amplia audiencia de personas y entidades interesadas en el tema.

► **Paapel del Proyecto**

Profundizar para incidir – escoger nudos y concentrar sobre: territorios, actores y estrategias. Partir de lo logrado: CDS, relaciones a ≠ niveles, "Goodwill"

Que la agenda del Proyecto siga saliendo de los actores de la comunidad presentes.

Entrar saliendo adopción/transferencia.

Difundir enfoque territorial hacia otros actores desarrollo: Ej. innovaciones metodológicas.

Interrogante: ¿Cómo responder a la necesidad de identificar "motor de desarrollo" sin cargar a los CDS de un rol de gestor de proyectos productivos?

Mayor incidencia en autoridades aguas-energía.

Vincular las unidades de manejo forestal, autoridad forestal.

► **Estrategia operativa**

CDS debe constituir eje prioritario.

Planificar tiempo y recursos para apoyos ad-hoc a solicitud de terceros (15%).

Tomar en cuenta a los maestros como los "motorcitos" y por ser área de común interés de la comunidad.

Sustituir consenso por negociación.

Hacer los enfoques de temas aglutinadores: agua, suelos y otros.

Tomar en cuenta los valores de otros proyectos.... para sumarlos al esfuerzo y meta común.

El gobierno local debe ser tomado como actor de transformación para su comunidad.

Desarrollar estrategia con gobiernos locales.

Desarrollar métodos para la concertación en situaciones conflictivas/contradictorias.

Tocar "nervios" y buscar salidas negociadas.

Llegar a los decisores para sumarlos al esfuerzo local.

Vínculos directos con represas, "autoridades del valle..." – interesarlos, involucrarlos, concientizarlos.



FUNDESCA CRS



PROFRIJOL FOPRIDEH



CIAT UPSA-ICTA-DIGEDRAI

CODIMCA-CODEH-CCD

CONASEL

IFPRI

FIDER



COCOCH-CNTC-CASM



UICN
Union Mundial para la Naturaleza

PCCMCA



Relaciones de colaboración con instituciones y proyectos vinculados al tema de agricultura sostenible: organismos internacionales de investigación y cooperación técnica, redes y mecanismos regionales de cooperación técnica, organizaciones nacionales y organizaciones locales.

Fotografía de la agricultura en Guatemala, Guatemala

d. Evaluación de la jornada por el Comité Asesor

El equipo del Proyecto solicitó a los miembros del Comité Asesor evaluar el desarrollo de la reunión (*Anexos, cuadro 6*):

▶ **Resultados Logrados**

*Siendo primera reunión considero los resultados como buenos, positivos.
Excelente idea partir de prácticas y luego pensar en reglas/normas.
Resultado productivo.
Hemos (medio) logrado entender la dinámica del proyecto, lo cual facilita el intercambio en dos direcciones.
No encargar tareas específicas.
Tener este tipo de Comité Asesor.
Excelente innovación en manejo de proyectos*

▶ **Coordinación de la Reunión**

*Alta eficiencia equipo apoyo.
Coordinación excelente.
La conducción de libertades para hacer más ricas las contribuciones.
Coordinación buena.
El manejo de la reunión ayudó para su efectividad (flexibilidad, balance entre información-debate, conclusión.
Preferible exista un facilitador externo al Comité.*

▶ **Preparación de la Reunión**

*Preparación excelente.
La preparación de la reunión fue muy buena.
Preparación: tener presente actores y su nivel, vuelos...
Preparación buena, excelente apoyo logístico.
Hubiera sido más interesante nutrirnos con más informaciones sobre las áreas de los CDS.
Una sala un poco mayor (para circulación).
Mesa de publicaciones para el Comité Asesor (traer materiales).
Que los miembros del Comité Asesor tengan la oportunidad de conocer las labores de campo del proyecto.
Guardar la informalidad y la alta ??? gerencia.*

▶ **Reglas y Normas para la Reunión**

Reglas adecuadas.

Las reglas fueron flexibles, a veces hasta de "consenso".

Reglas y normas: flexibilidad, creatividad y disciplina.

Rol: Orientador, apoyó definir marco del proyecto.

Máxima autoridad peligroso.

Reunir Comité Asesor sobre o para temas específicos.

Deben ser 2 reuniones por año no más.

Dar tiempo para analizar el "rebrote" de aportes entre diferentes horizontes y disciplinas.

▶ **Composición de la Membresía del Comité**

Adecuada por ahora.

La membresía bien diversa pero quizás eso motivó debates "encadenados".

Valor agregado: El Comité Asesor como parte de una red de profesionales comprometidos con el tema (¿masa crítica?)

Renovar parte de los integrantes a cada ronda.

Mantener el número un tanto limitado de miembros.

incorporar a algún miembro que no esté convencido o que "represente" el pensamiento de las "represas".

Faltó ASOCODE.

Incorporar nuevos integrantes a cada ronda.

▶ **Contribución y Rol de los Participantes**

Que los participantes en el Comité Asesor traigan materiales de sus propios proyectos/instituciones.

Excelente.

Hablo demasiado.

He aprendido mucho.

Buena participación de don Julio y Sandra.

Disciplina: presencia del comienzo al fin.

Conocer más los proyectos y roles de los miembros del Comité Asesor.

Encerona o presencia a tiempo completo.

Que miembros del Comité contribuyan a incidir en los niveles de decisión políticos.

ANEXOS

Anexo 1 Participantes y sus expectativas

| NOMBRE | EXPECTATIVA |
|--|--|
| <p>Deborah Barry PRISMA Apartado Postal 01-440 San Salvador, El Salvador Tel (503) 298 6852 (503) 298 6853 Fax (503) 223 7209 E-mail prisma@es.com.sv</p> | <p>Agradece la invitación, es un caudal de experiencia en cuanto que se puede aprovechar. EXPECTATIVAS: El Proyecto es innovación, muchos fallan en la gestión, el actor social es eje principal para resolver problemas, concentrar esfuerzos por allí. Su enfoque se basa en un análisis previo. El desafío de fortalecer instituciones. La clave está en la gestión donde apunta este proyecto.</p> |
| <p>Henri Hocdé PRIAG Apartado 55, 2200 Coronado, Costa Rica Tel (506) 229 2567 Fax (506) 229 3155 E-mail hhocde@iica.ac.cr</p> | <p>Oportunidad de ubicarse en nuevo ambiente y salir de su propia cotidianidad. Oportunidad a salir de un ambiente institucional, no se debe perder de vista uno de otro. Conocer el Proyecto desde dentro y participar en desabrir al éxito. PERSONAL: Tener oportunidad de compartir enfoques. Enriquecer misterios de trabajo. Cómo arrastrar a aquellos que no están convencidos pero son vitales y no comparten nuestra visión. Cómo trabajar en condiciones de no consenso/de disidencia, muchas veces las innovaciones salen de disidencia.</p> |
| <p>Juan Blas Zapata CCAB-AP Calzada Los Olivos, Apartado 2760, Tegucigalpa, Honduras Tel 31-2978 Fax 32-8949 E-mail JbZapata%ccabap@sdnho n.org.hn</p> | <p>El tema ambiental de deforestación es central. Se necesitan alianzas con este tipo de Proyecto. Se necesita insertarse en los esfuerzos nacionales. El trabajo con grupos campesinos para eliminar la pobreza exige muchos aliados. Apoyar que las instituciones nacionales vayan asumiendo los esfuerzos de este proyecto.</p> |
| <p>Enrique Gilhuis ICCO/OCR Apartado 01-2070 Sabanilla Montes de Oca, San José, Costa Rica Tel (506) 253 1112 Fax (506) 2257901 E-mail ocregion@sol.racsac.co.cr</p> | <p>Caja de resonancia Conocer mejor esta iniciativa tan ambiciosa Intercambiar PERSONAL Conocer y fortalecer relaciones con los otros colegas. Querer dar mejor forma a una nueva iniciativa de fortalecimiento institucional. DESAFÍOS: Salvar una parte del OCR Se desaparece una parte en búsqueda de mecanismos más operativos</p> |
| <p>Jorge Rodríguez Co-Director PFA Calle 62, casa 12, Los Ángeles, Ciudad de Panamá. Tel (507) 269 6917 Fax (507) 264 0644 E-mail jrodrig@sol.racsac.co.cr</p> | <p>PERSONAL: Sumar esfuerzos con Proyecto Frontera Agrícola Cómo integrar esfuerzos Cómo beneficiarse de experiencias Cómo fortalecer grupos de base para niveles decisivos Se ha hecho la agenda y ahora se necesita el proceso participativo. Cómo aprovechar gobiernos locales para el desarrollo.</p> |

| NOMBRE | EXPECTATIVA |
|--|--|
| <p>Adrián Maitré Asesor Principal PASOLAC Apartada 6024, Managua, Nicaragua. Tel 278-3073 Fax 277 0393 E-mail amaitre@ibw.com.ni</p> | <p>Somos vecinos con el Proyecto. So ha compartido eventos y se comparte Oficina. Quiero conocerlo más Micro-cuencas, ¿qué estrategia persigue? Dónde están los énfasis en los niveles. PERSONAL Me gusta poder conocer los otros miembros El propio funcionamiento del Comité Asesor Descentralización Fortalecer técnico-metodológico Entrega de responsabilidades del Proyecto a instancias nacionales/locales.</p> |
| <p>Cor Wattel CDR-ULA Apartada 1605-1002, San José, Costa Rica Tel 224-1990 Fax 283-0719 E-mail cdwattel@sol.rocsa.co.cr</p> | <p>No conoce mucho el tema de laderas No está claro qué puede aportar Estoy con una identidad institucional, Iré a Honduras para trabajar con pequeños productores en Laderas. DESAFÍOS Hay varios elementos que son más de conflictos que armonía. La pobreza Por definición tiene que ver con contradicciones. La relación de trade-offs con la gente del valle: Conflictos de interés. Vacíos en políticas Falta de articulación con actores locales COMITE ASESOR Debate sobre contradicciones y obstáculos.</p> |
| INVITADOS | |
| <p>Cristino Choto de Cerna CENTA</p> | <p>Socio-economía Nunca ha estado en un Comité Consultivo Conocer las observaciones del Comité sobre el Proyecto IICA-Holanda/LADERAS C.A.</p> |

DIRECTORIO DE PARTICIPANTES

Invitados Nacionales

| NOMBRE | DIRECCIÓN |
|---|---|
| <p>Julio Humberto Figueroa Alcaldía Municipal y Comité de Desarrollo Sostenible de Nueva Concepción</p> | <p>8ª Calle Poniente y 3ª Avenida Norte, Barrio El Centro, Nueva Concepción, Chalatenango. Telefax (503) 335-7008</p> |
| <p>Cristina Choto de Cerna Socioeconomista Programa Granos Básicos CENTA</p> | <p>CENTA San Andrés La Libertad, El Salvador Tel. 338 4266</p> |
| <p>Sandra Rivera Profesora/CDS Nueva Concepción</p> | <p>8ª Calle Poniente y 3ª Avenida Norte, Barrio El Centro, Nueva Concepción, Chalatenango. Tel (503) 335-7005</p> |

IICA-Holanda/LADERAS C.A.

| NOMBRE | DIRECCIÓN |
|---|--|
| Byron Miranda Abaunza Coordinador Regional | Edificio Bukele, 61ª Avenida Norte y 1ª Calle Poniente, San Salvador, El Salvador Tel (503) 260-5066 (503) 260-5145 (503) 260-5146 (503) 260-5169 Fax (503) 260-5170 E-mail iicasv@es.com.sv |
| Roberto Rodríguez Sandoval Coordinador Nacional El Salvador | Edificio Bukele, 61ª Avenida Norte y 1ª Calle Poniente, San Salvador, El Salvador Tel (503) 260-5066 (503) 260-5145 (503) 260-5146 (503) 260-5169 Fax (503) 260-5170 E-mail iicasv@es.com.sv |
| Francisco Mejía Coordinador Nacional Honduras | Edificio Palmira, 5º Piso, Tegucigalpa, Honduras. Tel 32-0988 Fax 31-5472 E-mail |
| María Delia Zuleta Asistente Administrativo El Salvador | Edificio Bukele, 61ª Avenida Norte y 1ª Calle Poniente, San Salvador, El Salvador Tel (503) 260-5066 (503) 260-5145 (503) 260-5146 (503) 260-5169 Fax (503) 260-5170 E-mail iicasv@es.com.sv |
| Juan Rondoros Asistente El Salvador | Edificio Bukele, 61ª Avenida Norte y 1ª Calle Poniente, San Salvador, El Salvador Tel (503) 260-5066 (503) 260-5145 (503) 260-5146 (503) 260-5169 Fax (503) 260-5170 E-mail iicasv@es.com.sv |

Anexo 2

Programa

Miércoles 27 de noviembre

7:00 pm.

Cóctel de Bienvenida

Jueves 28 de noviembre

8 -9

El Proyecto IICA-
Holanda/LADERAS C.A.,
estrategias y métodos,
B. Miranda

9 - 9:15

Logros a nivel regional, B. Miranda

9:15-9:30

Logros a nivel Nacional, F. Mejía

9:30-10:30

Logros a nivel Local,
Coordinadores de Comité

9:30 - 11

Receso

11-12:30

Exposición de documentos,
videos y otros materiales
producidos por el Proyecto

12:30-2:30

Almuerzo

2:30 - 5

Recomendaciones para el
Proyecto, Trabajo de grupos

5 - 6

Plenaria

Viernes 29 de noviembre

8 - 11:30

¿Qué se debería hacer en una
segunda fase del Proyecto?
trabajo de grupo

11:30-12:30

Plenaria

12:30 - 2

Clausura y almuerzo



**Principales resultados y reflexiones del
Proyecto Regional Desarrollo Institucional
para la Producción Agrícola Sostenible en las
Laderas de América Central
IICA-Holanda/LADERAS.
Diciembre de 1996**

Presentación realizada durante la 1ª Reunión del Comité Asesor del Proyecto Regional IICA-Holanda/LADERAS C.A., realizada en San Salvador, los días 28 y 29 de noviembre de 1997.

Resumen de Actividades

Después de 22 meses de ejecución, el Proyecto IICA-Holanda/LADERAS C.A. ha obtenido importantes resultados facilitando y acompañando procesos de mejoramiento de la capacidad propositiva y de negociación en el nivel local, nacional y regional, mediante la puesta en práctica de un enfoque de trabajo que promueve la participación sobre la base de la equidad en las relaciones entre las personas y particularmente entre hombres y mujeres, para originar y promover procesos y mecanismos que contribuyan a mejorar la seguridad de los medios de vida de los agricultores ubicados en las laderas de Centroamérica.

En el período julio-diciembre de 1996, un total de 3,731 personas, 3,108 hombres, (83%) y 623 (17%) mujeres, pertenecientes a 363 instituciones públicas y privadas, participaron en 37 eventos promovidos por el Proyecto (seminarios, talleres, giras de campo, ferias, otros), a nivel local, nacional y regional. En ese mismo período se publicaron y distribuyeron 19 documentos y un afiche, con un tiraje promedio de 300 copias de cada uno.

En el año 1996, 10,414 personas (15% mujeres), pertenecientes a 829 instituciones, participaron en 71 eventos promovidos por el Proyecto. De marzo de 1995 a diciembre de 1996, se facilitó la participación y movilización de 11,363 personas, 9,705 hombres (85%) y 1,658 mujeres, (15%) pertenecientes a 1,030 instituciones públicas y privadas, en los niveles local, nacional y regional, en 92 eventos promovidos por el proyecto (seminarios, talleres, giras de campo, intercambios, otros). En ese período se publicaron y distribuyeron 50 documentos, 12 afiches y 8 folletos.

Papel del Proyecto IICA-Holanda/LADERAS

Las actividades facilitadas por el Proyecto IICA-Holanda/LADERAS C.A. han generado un espacio de reflexión y debate sobre las causas de la erosión, deforestación y baja productividad de la agricultura en laderas, y han posibilitado la definición de planes y la puesta en marcha de acciones colaborativas para enfrentar y superar estos problemas en el nivel local y nacional. Asimismo, se ha realizado un importante esfuerzo para documentar y difundir información relevante sobre las experiencias de los procesos de trabajo y metodología desarrollada por el Proyecto.

En esencia, el Proyecto ha puesto en marcha una estrategia metodológica participativa de desarrollo local mediante la cual se busca construir sobre la comprensión de la problemática de las áreas menos favorecidas (laderas) por parte de los diferentes actores a nivel local y nacional, sin perder de vista que el papel del proyecto consiste en acompañarlos durante ese proceso, no hacer por ellos.

El Proyecto IICA-Holanda/LADERAS C.A. ha jugado un papel facilitador para propiciar y desencadenar la movilización del potencial de recursos existentes combinando e integrando intervenciones en los niveles local, nacional y regional, para contribuir a la superación del déficit de institucionalidad que limita las posibilidades de desarrollo de las áreas menos favorecidas (laderas).

El Proyecto ha facilitado la creación y/o desarrollo de mecanismos institucionales para promover el desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural a nivel local en las áreas menos favorecidas (laderas), mediante la puesta en marcha de los Comité de Desarrollo Sostenible en cuatro municipios de El Salvador y Honduras, a nivel nacional apoya a la Coordinadora de Agricultura Ecológica de El Salvador (COAGRES) y la Comisión Nacional de Agricultura Sostenible en Laderas de Honduras (CONASEL), como instancias locales y nacionales de coordinación, cooperación y consulta.

El Proyecto ha desempeñado un papel activo facilitando la gestión y canalización de recursos externos en apoyo a iniciativas nacionales orientadas a enfrentar los problemas de las áreas menos favorecidas de Centroamérica. En tal sentido merecen destacarse las gestiones y apoyo para la puesta en marcha del Proyecto Fonseca (Honduras, Nicaragua y El Salvador) financiado por la Unión Europea, proyectos de agricultura sostenible en laderas y juventudes rurales financiados por la Fundación Kellogg en El Salvador y Nicaragua, y proyectos de educación ambiental para tres municipios de Morazán, El Salvador, financiados por el FIAES.

Relaciones de colaboración

En un contexto caracterizado por múltiples actores, problemas diversos y recursos escasos, el Proyecto ha realizado un formidable esfuerzo para constituirse en un factor de unificación reconocido y aceptado por todos. El Proyecto IICA-Holanda/LADERAS C.A. ha hecho un importante esfuerzo construyendo e implementando relaciones de colaboración que conectan personas e intereses en un esquema interactivo de relaciones entre instituciones locales, nacionales y regionales que promueven el desarrollo sostenible de las regiones menos favorecidas de Centroamérica.

El acuerdo entre actores y la colaboración entre instituciones es el recurso más importante utilizado por el Proyecto para lograr impactos significativos. Las relaciones de colaboración y las alianzas mediante instrumentos formales o informales, han llegado a ser una necesidad absoluta para el Proyecto y las instituciones participantes.

El Proyecto ha promovido acuerdos formales de colaboración (Convenios) con el CIAT, CIMMYT, IFPRI, Sociedad del PCCMCA, PASOLAC y otros, así como una amplia variedad de acuerdos informales con organismos como CRS, Kellogg Foundation, El Zamorano, CATIE, Programa Frontera Agrícola, PRISMA, CCAB-AP y ASOCODE entre otros, mediante los cuales logra una acción institucional más efectiva al incorporar, aprovechar y guiar el aporte y recursos técnicos, financieros e institucionales de los otros.

En un sentido más amplio, el Proyecto ha puesto en marcha una estrategia que busca un mayor impacto, concentrándose en aquellos aspectos en los cuales puede ofrecer lo mejor y trabaja con otras entidades en áreas donde éstas sobresalen. En tal sentido, el Proyecto IICA-Holanda/LADERAS C.A. es reconocido por su aporte y por reconocer el aporte de otros, logrando un sinergismo que permite a las instituciones nacionales e internacionales mejorar su desempeño, y a los países y comunidades tener un apoyo más amplio e interactivo.

Aportes conceptuales y metodológicos

Un resultado relevante del Proyecto IICA-Holanda/LADERAS C.A. es el aporte conceptual y metodológico. La experiencia del Proyecto ha permitido desarrollar marcos conceptuales, metodologías y herramientas útiles en los temas institucionalidad, laderas, relaciones colaborativas y agricultura sostenible en áreas menos favorecidas. El Proyecto ha puesto en práctica, documentado y evaluado una serie de principios, ideas y experiencias sobre cómo originar procesos y mecanismos que contribuyan a mejorar el manejo de los recursos naturales en las regiones menos favorecidas (laderas), y está en condiciones de sugerir cuáles pueden funcionar y si éstas necesitan ser adaptadas, probadas o directamente replicadas.

Esta experiencia ha permitido al Proyecto desarrollar un marco conceptual, metodologías y herramientas útiles para emprender acciones colectivas con la participación de las principales fuerzas vivas presentes en el territorio, a través de la puesta en marcha de mecanismos de consulta, coordinación y cooperación que se traducen en planes y programas de acción orientados a mejorar la eficiencia y eficacia de la acción institucional

Además del papel facilitador, educativo y de acompañamiento del Proyecto, un factor clave en el logro de los resultados alcanzados hasta la fecha ha sido la adopción de un enfoque flexible y de aprendizaje continuo. El Proyecto ha estado abierto a aprender, innovar, compartir con sus socios los riesgos y logros implícitos en cualquier esfuerzo colaborativo.

Un aspecto clave para lograr legitimidad y reconocimiento de los Comité Locales ha sido el logro de éxitos rápidos, reconocibles por todos. El Comité ha logrado emprender acciones colaborativas que han resuelto problemas inmediatos y con ello aumentar el entusiasmo y mejorar la autoestima institucional al ser reconocidos por sus aportes.

En el nivel local se reconoce que gracias al espacio de diálogo y esfuerzos colaborativos propiciados por los Comité Locales de Desarrollo Sostenible, personas que antes no se sentaban en una misma mesa, ahora lo están haciendo; los significativos resultados de la campaña contra las quemas es otro ejemplo que ilustra el desempeño de los Comité Locales.

Otro aspecto clave desde el punto de vista metodológico que conviene señalar es el reconocimiento que son las comunidades de base (hombres y mujeres) las que deciden sobre el uso de la tierra. Por lo consiguiente, esta es una audiencia clave sobre la que se quiere influir e incidir. Por esta razón, el Proyecto insiste en centrar el desarrollo de métodos y tecnologías alrededor de los pobladores (agricultores, agricultoras), en vez de alrededor de los extensionistas y técnicos. Se trata de facilitar el facultamiento de las comunidades de base y afirmar el papel facilitador de los representantes de las entidades públicas y privadas promotoras del desarrollo. En esta línea de pensamiento se inscribe el esfuerzo que el Proyecto realiza para la formación de promotores comunitarios (producción agrícola y pecuaria, agroindustria...).

Una importante contribución del Proyecto se deriva del esfuerzo por documentar y difundir la información relevante sobre la experiencia del proceso de trabajo y metodología desarrollada entre una amplia audiencia de personas e instituciones públicas y privadas con incidencia en el nivel local, nacional y regional, que promueven o realizan acciones vinculadas al manejo de los recursos naturales en las regiones menos favorecidas de Centroamérica.

Los Comité Locales de Desarrollo Sostenible en El Salvador y Honduras: mecanismo institucional para la promoción del desarrollo local

El Proyecto IICA-Holanda/LADERAS C.A. ha puesto en marcha una estrategia de concentración geográfica de esfuerzos en cuatro territorios (municipios), dentro de las principales cuencas de Honduras y El Salvador, para ejemplificar de manera concreta y visible, las ventajas de la acción colaborativa y participativa en el diseño e implementación de acciones orientadas a aumentar la productividad económica, conservar la base natural de recursos (énfasis en tierra y agua) y mejorar la equidad en la distribución de los beneficios y costos

El Proyecto reconoce que dentro del territorio nacional, el nivel local es un espacio privilegiado para el ejercicio de los derechos ciudadanos y para emprender acciones colectivas que con un enfoque territorial movilicen la participación de las fuerzas vivas de la sociedad rural local en función de su propio desarrollo. En tal sentido, el Proyecto ha facilitado el proceso de institucionalización de los comité locales de desarrollo sostenible en El Salvador (CDS Jocoro y Nueva Concepción) y Honduras (CLODEST Yorito y recientemente Sulaco).

El Comité Local de Desarrollo Sostenible es una estructura de representación, articulación, integración, orientación, acompañamiento y movilización de las fuerzas vivas de la sociedad local, que encamina sus esfuerzos para lograr mayor eficiencia y eficacia de la acción institucional en el logro de un modelo de desarrollo sostenible. La estrategia involucra a gobiernos locales, Iglesias, educadores, gremios, entidades públicas y privadas entre otros actores, estimulando las relaciones de colaboración y aprovechando el potencial existente, fortaleciendo la capacidad de las organizaciones de base para gestionar sus propios recursos y apoyando iniciativas existentes.

El Comité es la expresión organizativa local que parte de entender a los integrantes como las fuerzas vivas del territorio. Este abordaje trata de involucrar múltiples actores de distintos sectores presentes en el territorio, sin distinción del sector o posición social al que pertenecen, sino a partir de su vinculación (en la vida cotidiana) con la problemática que se pretende abordar. Este enfoque contrasta con las formas tradicionales de promoción y acción, que emanan desde las oficinas centrales de distintas instancias oficiales cuyas expresiones en el territorio son atomizadas y poco vinculantes con otros actores.

El Comité Local es un foro de las fuerzas vivas del municipio o los municipios que conforma una microcuenca. Su razón de existir yace en el reconocimiento de la necesidad de diálogo entre los actores que conforman la sociedad y entre éstos y el Estado. Los integrantes del Comité de Desarrollo Sostenible han iniciado un camino en permanente cambio, que es recorrido en forma conjunta, paso a paso, con una visión colectiva, estratégica e integrada del municipio, de sus luchas, de sus necesidades, conflictos, éxitos y fracasos, de sus potencialidades y del futuro que se quiere construir.

La misión básica del Comité es contribuir para el desarrollo sostenible y compartido del Municipio, integrando personas, acciones, tiempo y recursos dentro de una misma visión estratégica y cooperativa, y reduciendo al máximo los esfuerzos dispersos y fragmentados. Además, estimula una mentalidad de ciudadanía basada en la participación popular, en los vínculos de amistad, respeto, solidaridad y en las prácticas democráticas.

El testimonio de los propios actores:

"...para encaminarnos al desarrollo de nuestras comunidades es necesario crear una mayor conciencia en la ciudadanía que debe participar e integrarse activamente en la solución de nuestros principales problemas. En Jocoro y Nueva Concepción he visto como, a través del CDS, se han integrado todas las fuerzas vivas con ese único interés de sacar adelante a la comunidad del municipio y ya hemos visto ejemplos concretos durante la campaña No Quemar y en parcelas agroecológicas.."

Omar Romero Lazo, Alcalde de Jocoro, Morazán, El Salvador.

"...a través del CDS nos hemos integrado las fuerzas vivas del municipio para intentar soluciones integrales a nuestras propias problemáticas, somos una zona agrícola, ese es nuestro patrimonio..."

Julio Figueroa, Alcalde de Nueva Concepción, Chalatenango, El Salvador.

"...el maestro debe retomar su papel de gestor del desarrollo, de orientador de las comunidades, nuestro gran paradigma tiene que ser lograr el desarrollo sostenible, como maestros tenemos que enseñar a los alumnos que no debemos tumbiar los árboles, enseñar a los adultos que deforestar y quemar la tierra es reducir las posibilidades de una vida digna y mejor para nuestros hijos..."

Profesor Joaquín Ventura, Supervisor Departamental de Educación, Nueva Concepción, Chalatenango, El Salvador.

En resumen, se puede decir que el avance organizativo de los Comités Locales contribuye al aumento de la capacidad local de gestionar, negociar e incidir para un mejor manejo de los recursos naturales y hace aportes relevantes al trabajo en los otros niveles (nacional y regional) con elementos de reflexión, nuevas ideas, resultados visibles y legitimidad de las modalidades organizativas locales.

En ese contexto, el Proyecto facilita, combina e integra intervenciones en el nivel local, nacional y regional con la representación de una amplia variedad de actores en el proceso de toma y ejecución de decisiones vinculadas a la problemática de la agricultura y el medio rural, en los que cada nivel juega un papel relevante y habilitante con respecto a los otros niveles.

Visión alternativa sobre el papel de las laderas

Las actividades del Proyecto se han concentrado en facilitar la apertura de espacios de diálogo, cooperación y consulta entre actores claves vinculados a la problemática de las regiones menos favorecidas (laderas). Obviamente este no es un problema de número de eventos o reuniones, es un proceso que requiere mejorar la calidad del diálogo para generar actitudes y acciones que favorezcan la apertura hacia una visión alternativa sobre el papel de las regiones menos favorecidas como "polos" de desarrollo sostenible.

El Proyecto ha concentrado sus esfuerzos en movilizar acciones que demuestren y hagan visible este proceso de redefinición del papel de las regiones menos favorecidas (laderas), aprovechando sus ventajas comparativas con respecto a otros territorios (planicies costeras). Por ello, el proyecto promueve el avance hacia el desarrollo de experiencias concretas que permitan percibir a las laderas como "polos" de desarrollo sostenible, mediante la promoción de sistemas de producción ecológicamente sustentables, sistemas de producción que aumenten la productividad económica y un modelo de crecimiento económico que beneficia a los usuarios directos de los recursos. Para ello se requiere movilizar voluntades, recursos y capacidades destacando el papel hidrológico, energético, potencial productivo, servicios ambientales, otros, de las regiones menos favorecidas (laderas).

Aportes para superar déficit de institucionalidad

El Proyecto IICA-Holanda/LADERAS C.A. reconoce que pocas ideas de proyectos tienen tanta fuerza que sean capaces de perpetuar sus beneficios sin organizaciones locales y nacionales equipadas para sacarlos adelante. Por ello, el énfasis del Proyecto en el desarrollo de la institucionalidad. En su sentido más general se entiende por institucionalidad a las diferentes formas en que la sociedad se organiza para lograr diversos objetivos. La sociedad establece las reglas que rigen las relaciones entre las personas y de éstas con la naturaleza, y de la misma manera adopta una variedad de formas organizativas para realizar acciones que satisfagan sus necesidades.

El déficit de institucionalidad es uno de los obstáculos principales para el desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural. Esta es la primera lección aprendida por el equipo técnico del Proyecto. La superación del déficit comercial, financiero, tecnológico y social de Centroamérica pasa por la superación del déficit de institucionalidad. Una de las principales causas del déficit de institucionalidad es precisamente el déficit de capital humano. El término déficit está referido a lo que hace falta para alcanzar el nivel adecuado. Es necesario reconocer que la madurez de una sociedad se manifiesta en sus instituciones, ellas conforman el tejido social, económico y político de un país, la cultura nace de ese tejido institucional.

El papel de la institucionalidad es clave para la superación de las condiciones de pobreza, degradación ambiental y marginación de las regiones menos favorecidas (laderas). La construcción de una institucionalidad estable y democrática en Centroamérica no coincide con expectativas de corto plazo, por su naturaleza son procesos sociales de lenta maduración que requieren de una perspectiva de largo alcance.

Mediante la puesta en marcha en el nivel local de un enfoque de trabajo que promueve la participación sobre la base de la equidad en las relaciones entre las personas y particularmente entre hombres y mujeres, el Proyecto ha originado y promovido procesos de trabajo que contribuyen al desarrollo de una nueva institucionalidad en el nivel local.

Las ordenanzas municipales sobre conservación, protección y restitución de los recursos naturales, emitidas por el Concejo Municipal de Nueva Concepción (Chalatenango, El Salvador); las mejoras en la capacidad propositiva y de negociación de la sociedad local y la dinámica de relaciones colaborativas entre las entidades públicas y privadas especializadas en producción agropecuaria, servicios sociales, ambiente, educación e incluso la labor espiritual, evidencian la contribución del proyecto en lo relativo a mejoras en la institucionalidad local.

No obstante los avances facilitados por el Proyecto, es pertinente reconocer que la construcción y desarrollo de una nueva institucionalidad para el desarrollo de una visión alternativa al papel tradicional asignado a las laderas es una tarea ardua, más aún en un ambiente caracterizado por:

- *El peso determinante de las políticas macroeconómicas que reducen los márgenes de influencia de la política sectorial*
- *La ausencia de marcos de política que integren efectivamente el manejo de los recursos naturales y la problemática socioeconómica de las regiones menos favorecidas*
- *La disminución del poder de negociación de actores vinculados al agro con respecto a otros sectores de la economía*
- *La inexistencia en el sector agropecuario y forestal de grupos con experiencia en agricultura y recursos naturales como los que existen en las áreas de economía*
- *Una escala regional (Centroamérica) con una limitada masa crítica institucional, en términos de capacidad, preocupada por esta temática.*

Aspectos institucionales del Proyecto IICA-Holanda/LADERAS C.A.

Selección del segundo sitio de trabajo en Honduras

Los principales criterios para la selección del segundo sitio de trabajo en Honduras combinaron definiciones contenidas en el documento de Proyecto, existencia de "masa crítica" institucional, entendida como el nivel suficiente de organizaciones (cantidad, calidad y diversidad), que facilite la sinergia entre ellos; oportunidad para una intervención exitosa del Proyecto, particularmente en cuanto a espacio para relaciones de colaboración, y; complementariedad con organizaciones y proyectos en marcha en el sitio seleccionado.

Se preseleccionaron y visitaron los siguientes sitios: La Esperanza, Intibucá; Dahli; La cuenca del Río Cangrejal, Ceiba; y el municipio de Sulaco, Yoro, perteneciente a la cuenca del Río Tascalapa. Después del análisis y consultas correspondientes se seleccionó el municipio de Sulaco, Yoro, como el segundo sitio de acción del proyecto.

El sitio seleccionado, Sulaco, ofrece excelentes condiciones que favorecen la intervención del Proyecto:

- Forma parte de la microcuenca del Río Tascalapa. El río Sulaco drena hacia el Embalse El Cajón.*
- * El actual sitio de trabajo, Yorito, y Sulaco pertenecen a la misma cuenca.*
- Presencia del programa de Investigación en Agricultura Sostenible en Laderas, CIAT.*
- * Permite concentrar esfuerzos y recursos del Proyecto IICA-Holanda/LADERAS C.A.*
- Capitaliza el esfuerzo iniciado en Yorito y la experiencia acumulada con el Comité Local de Desarrollo (CLODEST) de Yorito.*
- * Aprovecha oportunidad para integrar esfuerzos de Yorito y Sulaco en el Manejo de la cuenca a la que pertenecen.*

Monitoreo y Evaluación

Autoevaluación de las Actividades Facilitadas por el Proyecto

Durante los días 2 y 3 de julio de 1996, 37 personas en representación de 25 instituciones públicas y privadas, del nivel nacional y local, se reunieron en San Salvador para participar en el Seminario Taller Autoevaluación de las Actividades Facilitadas por el Proyecto Regional IICA-Holanda/LADERAS C.A.

El grupo de participantes estuvo integrado por 10 mujeres y 27 hombres; 18 participantes se desempeñan en el nivel local, 3 a nivel departamental y 16 en el nivel nacional. Tres personas participaron en representación de los gobiernos locales, 2 agricultores por las Asociaciones de Desarrollo Comunal, 3 productores por cooperativas y gremios, 10 personas de ONG, 4 del sector educativo, 5 del Centro de Tecnología Agropecuaria y Forestal y 3 por instituciones del sector público (salud, justicia y desarrollo de comunidades).

Los participantes trabajaron en forma participativa durante dos días, valorando las acciones desarrolladas durante 1995-96, las perspectivas para el futuro y los mecanismos de seguimiento para el logro de los objetivos propuestos. Durante el seminario taller se promovió la reflexión, análisis y discusión entre los participantes sobre los éxitos y debilidades de las acciones facilitadas por el Proyecto. Los resultados de la autoevaluación fueron un insumo importante para la propia reflexión y análisis del equipo técnico del Proyecto y de los Comités Locales de Desarrollo Sostenible, y base para incorporar ajustes en la orientación de las acciones. La Memoria de este evento fue publicada y ampliamente distribuida entre los participantes y personas e instituciones interesadas.

Primera Reunión del Comité Asesor

El 28 y 29 de noviembre de 1996 se realizó la primera reunión del Comité Asesor del Proyecto, constituido como un grupo asesor independiente conformado por 10 personas (7 especialistas internacionales y 3 invitados nacionales), con experiencia en desarrollo rural y manejo de recursos naturales. El grupo estuvo integrado por representantes del más alto nivel de la Comisión Centroamericana de Bosques y Áreas Protegidas (CCAB-AP), de PRISMA, del PRIAG-UE, ICCO, Programa

Frontera Agrícola, PASOLAC, ULA-CDR, CENTA, Gobierno Local. Por razones de fuerza mayor no asistieron representantes de ASOCODE, SIMAS, CSUCA y FUNDESCA.

El Comité Asesor recibió del equipo técnico del Proyecto una amplia documentación y exposición sobre los antecedentes, naturaleza, objetivos, estrategias, métodos y resultados alcanzados a nivel regional, nacional y local, así como las reflexiones y lecciones aprendidas de la experiencia del proyecto. El Comité Asesor pudo interactuar con dos representantes del Comité de Desarrollo Sostenible de Nueva Concepción.

Los ejes sugeridos para organizar la reflexión y discusión se concentró en los siguientes aspectos: visión alternativa para el desarrollo sostenible de las laderas, institucionalidad, intervenciones en niveles local, nacional y regional, el papel del proyecto, la estrategia operativa y relaciones colaborativas.

Con estos insumos los miembros del Comité Asesor se integraron como grupo y mediante la técnica de visualización de ideas valoraron el desempeño del proyecto identificando los aspectos positivos, las dudas y formularon recomendaciones para la fase final del proyecto (1 año). El Comité Asesor también discutió e hizo una serie de recomendaciones para una posible segunda fase del proyecto en los ejes arriba indicados.

Los elementos de reflexión, análisis y recomendaciones del Comité Asesor fueron valiosos para el equipo técnico del Proyecto, los mismos están siendo incorporados en el plan operativo 1997-98, y las recomendaciones para una posible segunda fase de este proyecto serán consideradas cuando el equipo técnico del proyecto inicie la elaboración de la propuesta que será presentada a la Embajada Real de los Países Bajos en abril del presente año.

El Comité Asesor cumplió ampliamente con las expectativas para las cuales fue creado, valoraron en forma independiente el desempeño del Proyecto, formularon recomendaciones para mejorar el funcionamiento del mismo y se creó una atmósfera de confianza que facilitó el libre debate y profundas reflexiones sobre la experiencia analizada. Incluso, el Comité Asesor propuso constituirse en un foro de intercambio de experiencias, reflexión y debate sobre el manejo de recursos naturales en regiones menos favorecidas (laderas).

Es importante señalar que la reunión del Comité Asesor fue un ejemplo de actividad colaborativa con beneficios recíprocos tanto para el Proyecto como para los miembros del mismo. En reconocimiento de ello, 50% de los participantes invitados financiaron sus propios gastos de viaje y estadía, uno pagó sus gastos de viaje y sólo a 3 personas se les pagó la totalidad de gastos de viaje y estadía. Lo anterior refleja el interés de las personas que integran el Comité Asesor de conocer la experiencia del Proyecto IICA-Holanda/LADERAS C.A. Incluso, invitados que no pudieron hacerse presentes por razones de fuerza mayor, mantuvieron comunicación permanente presentando las excusas del caso y solicitando su incorporación en próximas sesiones.

Enfoque de planificación adoptado por el Proyecto

El Proyecto ha puesto en marcha un enfoque de gerencia situacional, es decir un esquema de planificación con capacidad de ajustarse según los resultados derivados de su propio papel facilitador y de acompañamiento. Con este enfoque, el Proyecto funciona con líneas generales de trabajo de

carácter orientador y busca oportunidades de intervención sobre la marcha y a partir del desenvolvimiento de las relaciones establecidas con sus socios. El Proyecto se nutre de la visión y pensamiento desarrollado a nivel regional e internacional, con la puesta en marcha de experiencias concretas y con la percepción local.

Otro aspecto relevante del enfoque gerencial implementado por el Proyecto consiste en reconocer la existencia de diferentes audiencias y que cada una de ellas por su propia naturaleza requiere un formato diferente de intervención del Proyecto. El Proyecto ha puesto en marcha un esquema de contactos personales y continuos con diferentes actores, para aumentar su propia capacidad de influencia y la de sus socios e iniciar en distintos niveles sobre el manejo de los recursos naturales en las regiones menos favorecidas.

En tal sentido, el Proyecto incide de manera sistemática a través de diversos mecanismos, en el desarrollo de la institucionalidad para el manejo de los recursos naturales (tierra y agua) en las regiones menos favorecidas (laderas), en el nivel local, nacional y regional, mediante intervenciones directas en el nivel local, foros nacionales y regionales para el análisis y propuestas de políticas, estrategias de colaboración entre instituciones, fortalecimiento de la capacidad institucional local y nacional, entre otros.

Ejecución financiera del proyecto

El Proyecto IICA-Holanda/LADERAS C.A., durante sus 22 meses de ejecución (61% del tiempo previsto en el contrato IICA-Holanda), ha ejecutado \$ 951,734 dólares hasta diciembre de 1996, lo que representa el 58.7% del presupuesto total. Le ejecución presupuestaria con respecto a lo programado para ese período corresponde al 80%.

Si se considera que el Proyecto por causas de fuerza mayor inició sus operaciones 7 meses después de la fecha convenida, la ejecución presupuestaria es conforme lo previsto. Más aún si se reconoce que el Proyecto IICA-Holanda/LADERAS C.A. es esencialmente un proyecto colaborativo que moviliza recursos provenientes de diversas fuentes, la ejecución presupuestaria alcanzada hasta la fecha de este informe es satisfactoria y conforme a lo previsto.

Durante 1996 el Proyecto ejecutó \$ 600,531 dólares, lo que representa 11.7% por encima de los programado para ese período.

Durante el período Julio-Diciembre de 1996, el Proyecto tuvo problemas de liquidez debido a que el desembolso correspondiente a ese período fue efectuado hasta el mes de diciembre.

Es conveniente destacar que el problema de liquidez fue resuelto gracias a que el IICA autorizó un sobregiro por el valor requerido por el Proyecto. Asimismo, es importante reconocer la comprensión y disposición de los funcionarios de la Embajada de Holanda en Costa Rica, quienes realizaron las gestiones a su alcance y nos mantuvieron informados al respecto.

Anexo 4 CDS Jocoro



El Comité de Desarrollo Sostenible (CDS) del municipio de Jocoro, departamento de Morazán, se integró en septiembre de 1995 con el propósito de planificar, coordinar y proporcionar seguimiento a las acciones concertadas para el Desarrollo Sostenible en el municipio de Jocoro, departamento de Morazán.

Visión

Desarrollo agrícola sostenible coordinado para contribuir al Desarrollo Económico y Social de Jocoro.

Misión

Ser un Comité interinstitucional permanente que planifique, coordine y evalúe las acciones negociadas con poder de decisión en el Desarrollo Agroecológico sostenible del Municipio de Jocoro.

Objetivo Fundamental

Propiciar una cultura agroecológica que permita en un período de 5 años sentar las bases para el logro del desarrollo autosostenible del Municipio de Jocoro mediante la realización de prácticas agroecológicas que involucren a un 75% de la población.

Resultados Esperados 1996-2000

Producción/Recursos Naturales

Cambio gradual y ordenado del 70% de los beneficiarios que desarrollan prácticas de sistemas de producción tradicional hacia sistemas de producción sostenible competitivos en 1999.

Educación

Desarrollar la capacidad de liderazgo comunal agroecológico en 4 líderes por año en cada comunidad.

Organización

Lograr una mayor organización y coordinación del Comité.

Créditos

Que en 1998 el 80% de los beneficiarios estén utilizando créditos para agricultura agroecológica.

Incentivos

Para 1999 el 80% de los beneficiarios se favorecen con incentivos para la conservación de recursos.

Políticas

Definir e implementar políticas de ordenamiento de los recursos e incremento de la productividad agropecuaria para el desarrollo económico y social del Municipio de Jocoro a partir de diciembre/97.

Institucional

Que el 90% de las instituciones participantes realicen actividades o programas agroecológicos encaminados al desarrollo socioeconómico de Jocoro a 1999.



INTEGRACION DEL COMITE

El Comité para el Desarrollo Sostenible de Jocoro está integrado de la siguiente forma:

- Coordinador:** Omar Eliseo Romero Lazo, Alcalde Municipal de Jocoro.
- Apoyo:** CENTA, COMURES, ISDEM, DIDECO, ADEL-Morazán, COAGRES y el Proyecto Regional //CA-Holanda/LADERAS C.A.
- Instituciones:** Alcaldía Municipal de Jocoro, CENTA, ADESCOS-Jocoro, CAPCYSA de R.L., BFA, Instituto Agrícola El Divisadero, Unidad de Salud de Jocoro, CODELUM, UTEL, Cooperativa El Torogoz de R.L., Sector Educativo, Cuerpo de Paz, Catholic Relief Services (CRS), PNC y CARE.

Anexo 5 CDS Nueva Concepción



En noviembre de 1995 se integra el Comité de Desarrollo Sostenible de Nueva Concepción, para coordinar esfuerzos institucionales en la promoción efectiva del desarrollo rural sostenible a través de la participación activa de las comunidades.

Visión

Desarrollo sostenible con un enfoque de Género coordinado y concertado, centrado en la capacidad autogestionaria de las comunidades.

Misión

Asegurar la concertación de acciones entre sectores institucionales y pobladores, con el fin de lograr el Desarrollo Sostenible.

Objetivo Fundamental

Lograr que la mayoría de las acciones se inserten en un plan concertado de Desarrollo Municipal para mejorar la capacidad de gestión y ejecución de la mayoría de las instituciones y participantes locales.

Resultados Esperados 1996-2000

Educación

Desarrollo metodológico, desarrollo de capacidades e intercambio de conocimientos.

Producción y Recursos Naturales

En 1999 las instituciones han logrado que un 60% de los agricultores estén aplicando prácticas de manejo racional de los recursos naturales. El 75% de las instituciones presentes en Nueva Concepción han coordinado y concertado acciones, incorporando en sus PAO, actividades de manejo racional. Identificar 10 áreas de protección con avanzado o alto riesgo de degradación ambiental, para aplicar manejo conservacionista y utilizarlas como áreas demostrativas. El municipio cuenta con al menos 20 viveros (forestales y frutales). Al menos el 80% de los productores de la zona están aplicando prácticas con perspectiva de agricultura sostenible de los recursos. En cuatro años la mayoría de productores en producción animal han adoptado alternativas tecnológicas de sanidad, alimentación y mejoramiento animal.

Créditos

En el 2000 reducir el nivel de mora al 12% y facilitar mejoramiento del Sistema Financiero Municipal. Al año 2000 promover y fortalecer mediante coordinación institucional la cultura crediticia en el 50% de la población. Intercambios entre instituciones crediticias para

conocer políticas. Que las organizaciones crediticias del Municipio faciliten en un 75% el crédito asistido. Promover el uso de líneas crediticias encaminadas a la conservación del medio ambiente.

Agroindustria

En 1997, el Comité cuenta con un plan municipal para el desarrollo de la agroindustria rural de Nueva Concepción. En 1998, la LANCO compite en calidad y precio con los productos lácteos que se comercializan a nivel nacional. En 1999, al menos el 50% del procesamiento de la producción artesanal de lácteos, hortalizas, frutas y otros, se realiza en forma tecnificada y como microempresa.

Comercialización

A marzo 97 se ha implementado un sistema de monitoreo de mercado (oportunidades, precios, políticas, etc). Haber concertado a diciembre 96 un sistema de acopio para bajar costos. A diciembre 96 haber mejorado las vías rurales para mejor acceso en la comercialización. A diciembre 98 se han organizado los productores para la compra de insumos. A diciembre de 1997 se han establecido puntos de venta locales para productos identificados con ventajas comparativas. A diciembre 98 se han implementado mecanismos para establecer 8 contratos previos para impulsar la diversificación. A mayo 98 se han organizado los productores para la venta de productos comunes.

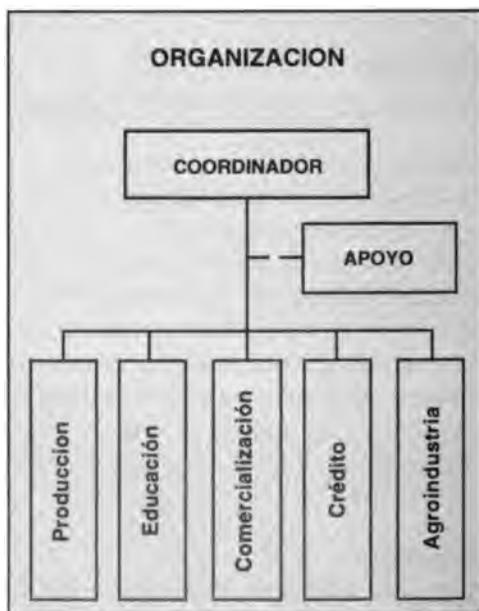
INTEGRACION DEL COMITE

Coordinador:

Julio Humberto Figueroa
Alcalde Municipal Nueva Concepción.

Apoyo: CENTA, ADEL-Chalatenango, PROCHALATE, COAGRES, ISDEM, COMURES, DIDECO, Proyecto Regional IICA-Holanda/LADERAS C.A.

Instituciones Integrantes: Alcaldía Municipal de Nueva Concepción, CENTA, AGRINGA, ADESCOS Nueva Concepción, BFA, CORDES, Plan Internacional, Sector Educativo, Sector Justicia, FUNDANUEVA, Unidad de Salud, Diócesis de Chalatenango, ANTA, FUNPROCOOP, CONAMUS, Financiera CALPIA, Visión Mundial, DIDECO, El Italiano, ASECHA, FEDECOPADES, Asociación de Regantes, DGRNR y PNC.



Anexo 6 CLODEST Yorito-Sulaco



Comité Local para el Desarrollo Sostenible de la Cuenca del Río Tascalapa (Municipios de Yorito y Sulaco, Departamento de Yoro, Honduras) - CLODEST-

Visión

Un proceso de desarrollo de la cuenca del Río Tascalapa basado en la sostenibilidad de las acciones para asegurar la perdurabilidad de un alto nivel de vida de todos los actores, sin comprometer la calidad y capacidad de los recursos naturales.

Misión

Asegurar permanentemente la concertación de acciones de desarrollo en la cuenca del Río Tascalapa, compatibilizando los intereses de las instituciones y la población con la preservación de los recursos naturales.

Objetivo Fundamental

Coordinar las iniciativas institucionales de concertación de acciones con las organizaciones locales, analizando la problemática, proponiendo soluciones, planificando actividades, evaluando y orientando el proceso de desarrollo sostenible de la cuenca del Río Tascalapa.

Resultados Esperados:

- Un consenso sobre las causas de los problemas, las soluciones propuestas y las acciones se orientan a resolver esos problemas; las instituciones concertan actividades en el seno del comité local de desarrollo.
- Una actitud positiva de los actores hacia el desarrollo de las comunidades asentadas en la cuenca del río Tascalapa.
- Una población consciente de la necesidad de un desarrollo sostenible.
- Los productores practican una agricultura sostenible, como parte del proceso de manejo sostenido de la cuenca del Río Tascalapa.
- Amplio grupo de actores participan en las acciones de desarrollo: productores, productoras, el sector educativo, el sector salud, el sector religioso, las etnias, los comerciantes, la banca estatal y privada, las ONGs y todo tipo de organizaciones de la sociedad
- Microempresas eficaces, gestionan sus propios recursos y entregan productos y servicios de la mejor calidad, utilizan el crédito responsablemente y capitalizan sus recursos
- La mayoría de la población ha mejorado su nivel de vida: salud, educación, equidad, vivienda, seguridad, participación, distracción y autoestima.

Actividades

- * Talleres de capacitación para el cambio
- * Seminarios talleres sobre agricultura sostenible en laderas
- * Presentación y discusión de resultados de investigación sobre agricultura en laderas.
- * Talleres sobre metodologías para el manejo de microcuencas municipales
- * Gestiones para la legalización y delimitación de microcuencas
- * Reforestación
- * Campañas contra la quema
- * Obras de teatro y concursos sobre protección ambiental
- * Foros, programas, exposiciones y desfiles ecológicos en las ferias patronales
- * Intercambio de experiencias entre actores y entre comités de desarrollo
- * Diagnósticos participativos, metodología participativa
- * Talleres de análisis, planificación y evaluación (acciones concertadas para el desarrollo sostenible)
- * Manejo de sistemas de agua potable
- * Protección y descontaminación de fuentes de agua
- * Mejoramiento del ambiente físico de las escuelas
- * Seminarios sobre género, comunicación y desarrollo sostenible
- * Jornadas educativas para socializar el enfoque de género
- * Encuentros de intercambio con las etnias
- * Charlas sobre higiene y hábitos alimenticios
- * Huertos familiares y escolares
- * Seminarios entre entes financieros y productores
- * Talleres sobre desarrollo empresarial
- * Giras educativas sobre experiencias crediticias.

COMITE LOCAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA CUENCA DEL RIO TASCALAPA -CLODEST-

Organizaciones

Participantes:

AMCY, IHCAFE, CESAMO, PROPAR, Ganaderos, FETRIX, COSAPSYL, COHDEFOR, IPCACIAL, CARYOSVIL, SERTEDESO, AHPROCAFE, Iglesia Católica, Visión Mundial, Sector Educativo, Alcaldía Municipal, Comités Medio Ambiente, Productores Independientes, Iglesia Cruzadas del Evangelio.



Cuadro 1. Comentarios e interrogantes sobre el Proyecto durante la presentación del Proyecto.

| Institucionalidad | Diseño de multi-niveles (micro-macro) | Papel del Proyecto (facilitación, acompañamiento) | Estrategia Operativa Relaciones Colaborativas |
|--|---|---|--|
| <p>¿Qué significa "nivel mínimo de institucionalidad" en la selección de zonas? En el marco de la institucionalidad, ¿cuáles son los criterios para valor la importancia de cada actor? Para el proyecto, ¿cuáles son las dimensiones más importantes del fortalecimiento institucional? ¿Cuáles son las causas del déficit institucional? ¿Cómo se canaliza en el proyecto la institucionalidad? ¿Cuáles son las tendencias de la institucionalidad en los diferentes niveles? ¿Es la institucionalidad el principal obstáculo para el desarrollo sostenible?</p> | <p>¿Cómo a nivel macro se puede lograr un impacto nacional? ¿Se puede impulsar procesos para aumentar niveles de institucionalidad sin incentivos económicos? ¿En qué aspectos debe buscar articulaciones con el Gobierno Central los CDS? Con las intervenciones locales, ¿Dónde se quiere llegar--> impacto nacional (agua potable, electricidad) ¿Cómo será el manejo de los cambios políticos locales en los CDS? ¿Cómo construir los nexos entre niveles? ¿Cómo vincularse con estructuras decisorias que tienen alta rotación de personal?</p> | <p>¿Cuáles son los secretos (conjunto de racionalidades) detrás del éxito y replicabilidad? En base a la experiencia, ¿qué recomendaciones tienen para seleccionar nuevas áreas de intervención local? ¿Cómo lograr la motivación para incorporar a las nuevas autoridades? ¿Cuál es el planteamiento del proyecto sobre por qué no están funcionando los procesos de gestión social? ¿Cuáles son los marcos conceptuales desarrollándose en el campo académico que pueden apoyar análisis de institucionalidad? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de ejecutar el proyecto desde el IICA? ¿"Relacionarse con todos y no casarse con nadie" es sólo para una primera etapa? ¿Cuáles son los ingredientes del equipo que permite el éxito? ¿Cómo puede crear mecanismos baratos para medir efectos e impactos?</p> | <p>¿Cómo lograr alianzas concretas entre proyectos con visiones comunes (PRISMA, PFA, IICA-Holanda/LADENUS C.A....)?</p> |

Cuadro 2. Valoraciones del Comité Asesor: Aspectos positivos sobre el desempeño del Proyecto

| Nueva Visión de Desarrollo Sostenible en Laderas | Institucionalidad | Diseño de multi-niveles (micro-macro) | Papel del Proyecto (facilitación, acompañamiento) | Estrategia Operativa Relaciones Colaborativas |
|--|--|--|--|--|
| <p>Ha promocionado el atractivo de trabajar en laderas. Ponen laderas en el centro de la idea de construir el desarrollo sostenible. Poder hacer cosas en áreas más deprimidas (Laderas). Reconocen el vínculo entre pobreza social y degradación ambiental. Cabildeo sobre <u>potencial/problema</u>tica de laderas perspectiva integrada (institucional, técnico, económico, social). Involucra a más de un "stakeholders" en las soluciones. Explicar el <u>servicio</u> de las laderas para la sociedad (agua, energía...)</p> | <p><u>Institucionalidad</u> han logrado crear metodología que fortalece creación de institucionalidad propia en el terreno (Esto es clave para todo desarrollo). Demostración de lo posible en zonas donde habían fracasos. Creación + acompañamiento de CDS y CLODEST. Han logrado evitar las típicas trampas institucionales de los "proyectos". Demostrar que se puede potenciar y aprovechar institucionalidad local (imperfecta, contradictoria) sin crear nuevas instituciones. Integración/incorporación de múltiples herramientas metodológicas. La puerta de entrada (institucional) ha mostrado éxito. Efecto catalizador del proyecto. Énfasis en el trabajo con el Sector Educativo.</p> | <p>Hacer cosas a nivel de campo. CDS permiten pensar en modelos de desarrollo sostenible. Parece que rompieron el impasse de la polarización local -en función de la gestión que beneficia a todos. Alineamiento comunitario de propósitos y metas del desarrollo sostenible. Espacio político para potenciar procesos locales no jerárquicos partidarios. Facilita/define espacios locales de concertación -- ejercicio en/de poder local. Giros del enfoque inicial (ADECCOS, maestros).</p> | <p>Mucha más incidencia y efecto con muchos menos recursos. El compartir riesgos es una innovación positiva. Catalizan procesos de consensuación, aprovechando creativamente un set de metodologías de animación. Planificar conjuntamente. Enfoque participativo moviliza recursos locales. Enfoque procesual "open-ended" permite flexibilidad y participación. Acercamiento de la oferta institucional externa a la demanda de la comunidad (adaptación, diálogo). Hacer "milagros", mucho con tan poco. Destabar procesos locales como actores <u>externos</u>. Innovaciones en construcción colectiva de gestión de intereses. El arte de transformar un "no-proyecto" en bases sólidas de un proceso. Lograr <u>adopción</u> de métodos más sostenibles de producción/uso del suelo, mediante priorización/ planificación participativa. Sistematización de la documentación. Diversos métodos de replicación/difusión (equipo técnico, dinámica CDS, educadores, "campesino-campesino").</p> | <p>Permite que el IICA logre aterrizar más en la práctica. Felicidad de los actores. Resaltan los beneficios de lo colaborativo. Lo rescatan como principio institucional/funcional. Comienza a tener un papel legitimar sus metodologías y filosofías por el éxito. Sumar, porque todos ganan. Crean lazos de confianza entre instituciones existentes, antes en conflicto. Jueveros de negociación/concertación para situaciones diversas (conflicto -- consenso). Legitima la necesidad de relaciones colaborativas. Selección de temas afines/afirmantes.</p> |

Cuadro 3. Valoraciones del Comité Asesor: Interrogantes sobre el desempeño del Proyecto

| <p>Nueva Visión de Desarrollo Sostenible en Laderas</p> | <p>Institucionalidad</p> | <p>Diseño de multi-niveles (micro-macro)</p> | <p>Papel del Proyecto (facilitación, acompañamiento)</p> | <p>Estrategia Operativa Relaciones Colaborativas</p> |
|---|---|---|--|--|
| <p>Para llegar a lo sostenible (de laderas) tienen que pasar de lo local a lo nacional, y eventualmente a lo regional. NO se explicita estructura social del campo como causa del problema (jornaleros, agricultura migratoria, arrendatarios, ganaderos...) ¿Es atractivo para el productor actuar/producir más sosteniblemente?</p> | <p>Falta construir el análisis sobre causas de la falta de institucionalidad a niveles nacionales + regional (hacer esto con otros) para influir en escala mayor. El enfoque de institucionalidad no está <u>despurado</u> debe incluirse el concepto de subsidiariedad, especialización institucional. ¿Que hacer cuando se hayan agotado los temas de consenso (o sea, cuando se tocan causas más estructurales)? – conflicto de intereses. ¿Cómo superar celos institucionales que inevitablemente surgirán después del 1º año ("luna de miel")? ¿Que hacer en áreas más marginadas, con pocas instituciones presentes? ¿Aporta utilidad al proyecto el componente regional del diseño del proyecto? No está justificado el aspecto regional del proyecto si sus intervenciones se suscriben a microterritorios. ¿Necesitan los CDS un marco jurídico/formal para lograr su potencial?</p> | <p>Cómo aprovechar locales para masificar Como pasar de lo local – nacional – regional. Donde concentran esfuerzos a nivel nacional (políticas). Dispersión de acciones a nivel meso y nacional. ¿Cómo consolidar los CDS cuando se vaya el proyecto? ¿La necesidad apuesta a ciertos actores locales en un 2º año, no hará derrumbarse el proyecto? Es dudoso que los CDS tengan que institucionalizarse con su propia estructura de ejecución – ¿cuáles entonces, son sus etapas de desarrollo/consolidación?</p> | <p>Estudiar cómo aumentar efect multiplicador del proyecto (o replicabilidad). ¿No se van a tumbar con tanto trabajo? ¿Cuáles son las solicitudes actuales de apoyo? ¿Su naturaleza? ¿Cómo reconocer el límite? ¿Hasta dónde llegar? ¿La no-queima tiene que ser meta? ¿Cómo regularizar el proyecto? ¿Cómo se multiplican las acciones del proyecto sin perder calidad? ¿Cómo se va a cerrar este ciclo del proyecto?</p> | <p>¿Cómo incorporar los actores económicos en los gobiernos locales? Los CDS solo funcionan para priorizar/planificar colectivamente y para movilizar fuerzas locales, no para resolver problemas económicos (comercialización, crédito...) No están involucrados los principales beneficiarios de un manejo sostenible de laderas (represas hidroeléctricas, administradores de riego en valles, etc...)</p> |

Cuadro 4. Valoraciones del Comité Asesor: Recomendaciones para mejorar el desempeño del Proyecto

| Nueva Visión de Desarrollo Sostenible en Laderas | Institucionalidad | Diseño de multi-niveles (micro-macro) | Papel del Proyecto (facilitación, acompañamiento) | Estrategia Operativa Relaciones Colaborativas |
|---|--|--|---|--|
| <p>Identificar casos de éxito en laderas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● técnico ● económico ● social ● ambiental <p>Aún no existe un "motor de desarrollo económico" de las laderas. Energía y agua aún no lo son (¿cuál entonces?)</p> <p>Ubicar el proyecto Laderas en un análisis → políticas... tendencias del sector agropecuario en el contexto economía nacional → Δ su impacto.</p> <p>Explicitar más claramente la nueva visión sobre laderas y cuenca.</p> <p>Modernizar la acción gubernamental</p> <ul style="list-style-type: none"> - Descentralizar - Alianzas <p>Explicitar en la visión la necesidad de lo local-nacional-regional.</p> | <p>Necesidad de valorizar los servicios ambientales en zonas de laderas (economía ambiental).</p> <p>Apostar a educación formal.</p> <p>Relacionarse con los técnicos de la institucionalidad.</p> <p>Vincularse poco a poco con otros proyectos, programas o gente con capacidad de transformar institucionalidad a nivel meso.</p> <p>Agregar la dimensión o componente económico a lo institucional.</p> <p>Que el proyecto llegue a las escuelas técnicas agrícolas y forestales de la región.</p> <p>Desarrollar propuestas diversas para la sostenibilidad económica de las instituciones locales. Opciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fuente de ingresos - No establecer estructuras | <p>No se toca la sostenibilidad económica de las instituciones locales.</p> <p>Necesidad de triangular experiencias entre CDS.</p> <p>Necesidad de pasar de lo local a políticas.</p> <p>Que los servicios ambientales beneficien a los pobladores de zonas de laderas.</p> <p>Selección de áreas adicionales en función de lograr mayor presión a los beneficiarios del río Lempa. El Cajón.</p> <p>Explicitar premisas para la selección de zonas.</p> <p>Capacitación decisores.</p> <p>Que los actores de la comunidad conozcan otras experiencias iguales o mejores de éxito.</p> <p>Usar los CDS como puerta de entrada para capacitar más los actores locales.</p> <p>CDS como incubadora de ideas/prioridades/planificación (ejercicio colectivo). Ejecución le compete a otras entidades locales!</p> | <p>Necesidad de incorporar la experiencia campesina con la investigación formal.</p> <p>Preparar giras de campo para convencer a los niveles no comprometidos.</p> <p>Mantener la independencia aunque haya mayor compromiso con algunos "motoristas".</p> <p>Diseñar mecanismos para registrar la durabilidad de los impactos locales.</p> <p>No quedarse sólo con lo institucional en presentación de resultados.</p> | <p>Necesidad de integrar Proyecto Laderas/Proyecto Hólandá, Proyecto Laderas/Otros Proyectos.</p> <p>Formular una estrategia para involucrar más a las ONG para la disseminación de las innovaciones.</p> <p>Involucrar más a las <u>líderas en focero</u> y Nueva Concepción.</p> <p>Prepararse para el manejo de conflictos (conflicto = señal de vida).</p> <p>Elaborar estrategia de incentivos para apoyar superación de conflictos.</p> <p>Apoiar sistemas de incentivos para situaciones de conflicto (compensación).</p> |

Cuadro 5. Valoraciones del Comité Asesor: Recomendaciones para una posible Segunda Fase

| <p>Nueva Visión de Desarrollo Sostenible en Laderas</p> | <p>Institucionalidad</p> | <p>Diseño de multi-niveles (micro-macro)</p> | <p>Papel del Proyecto (facilitación, acompañamiento)</p> | <p>Estrategia Operativa Relaciones Colaborativas</p> |
|--|---|---|---|---|
| <p>Marco ALIDES. Tener presente los mandatos de ALIDES: corredor biológico ordenamiento territorial para equipo de laderas vecinas a esas áreas. Incorporar enfoque de cuenca. manejo de <u>micro</u>cuenca debe ser el ejemplo para manejo de <u>macro</u>cuenca.</p> | <p>Fortalecer gobiernos locales para captar/negociar recursos internos y externos. Inventariar los proyectos en laderas para apoyar el trabajo de equipo. <u>lineamientos</u>: conceptualización local (apropiación). CDI → Modelo Agenda local → triangulación → efecto político. Consolidar selección de áreas de modo articulado: aumentar "masa crítica" a nivel de <u>macro</u>cuenca. Enriquecer visión sobre dinámica institucional local/mediano plazo: depuración, subsidiariedad, especialización, sostenibilidad económica → rol CDI como incubadora permanente. Seguir con el "caballete" a favor de métodos/intervenciones participativos, de proceso, institucionalidad. Áreas con poca institucionalidad vincularse estratégicamente con organizaciones capaces de procesos organizativos de base.</p> | <p>Actuar en lo local e incidir en lo nacional y regional. Apostar a los grupos de base. Actuar en lo local e incidir en lo regional. Local 70%, nacional 20% y regional 10%. Integrarse más al Consejo Centroamericano de Bosques y Áreas Protegidas para contribuir a sumar esfuerzos. A nivel local balancear el proceso con "inmisiones", enfatizar productivo econ. Elaborar a nivel local (a partir de ?) entre todos gobiernos locales diferentes escenarios de estrategia de desarrollo de cuenca. Seguir con CDI actuales con estrategia diferenciada. Adecuar nivel CDI con nivel territorial.)</p> | <p>Profundizar para incidir → escoger nudos y concentrar sobre: - territorios - actores - estrategias Partir de lo logrado - CDI - Relaciones a * niveles - "Goodwill" Que la agenda del proyecto siga saliendo de los actores de la comunidad presentes. Entrar saliendo adopción/transferencia. Difundir enfoque territorial hacia otros actores desarroll. Ej. innovaciones metodológicas. Interrogante: ¿Cómo responder a la necesidad de identificar "motor de desarrollo" sin cargar a los CDI de un rol de gestor de proyectos productivos? Mayor incidencia en autoridades aguas-energía. Vincular las unidades de manejo forestal, autoridad forestal.</p> | <p>CDI debe constituir eje prioritario. Planificar tiempo y recursos para apoyos ad-hoc a solicitud de terceros (15%). Tomar en cuenta a los maestros como los "motorcitos" y por ser área de común interés de la comunidad. Sustituir consenso por negociación. Hacer los enfoques de temas - afirmadores: agua, suelos y otros. Tomar en cuenta los valores de otros proyectos... para sumarlos al esfuerzo y meta común. El gobierno local debe ser tomado como actor de transformación para su comunidad. Desarrollar estrategia con gobiernos locales. Desarrollar métodos para la concertación en situaciones conflictivas/contradictorias. Tocar "nervios" y buscar salidas negociadas. Llegar a las decisiones para sumarlos al esfuerzo local. Vínculos directos con represas, "autoridades del valle..." → interesados involucrarlos, concertarlos.</p> |

Cuadro 6. Evaluación de la Jornada, por el Comité Asesor

| Resultados Logrados | Coordinación de la Reunión | Preparación de la Reunión | Reglas y Normas para la Reunión | Composición de la Membresía del Comité | Contribución y Rol de los Participantes |
|---|--|---|---|---|---|
| <p>Siendo primera reunión considero los resultados como buenos, positivos. Excelente idea partir de prácticas y luego pensar en reglas/normas. Resultado productivo. Hemos (medio) logrado entender la dinámica del proyecto, lo cual facilita el intercambio en dos direcciones. No encargar tareas específicas. Tener este tipo de Comité Asesor. Excelente innovación en manejo de proyectos</p> | <p>Alta eficiencia equipo apoyo. Coordinación excelente. La conducción de libertades para hacer más ricas las contribuciones. Coordinación buena. El manejo de la reunión ayudó para su efectividad (flexibilidad, balance entre información-debate, conclusión. Preferible exista un facilitador externo al Comité.</p> | <p>Preparación excelente. La preparación de la reunión fue muy buena. Preparación: tener presente actores y su nivel, vuelos... Preparación buena, excelente apoyo logístico. Hubiera sido más interesante nutrirnos con más informaciones sobre las áreas de los CDS. Una sala un poco mayor (para circulación) Mesa de publicaciones para el comité (traer materiales). Que los miembros del comité tengan la oportunidad de conocer las labores de campo del proyecto. Guardar la informalidad y la alta ??? gerencia.</p> | <p>Reglas adecuadas. Las reglas fueron flexibles, a veces hasta de "consenso". Reglas y normas:.. flexibilidad creatividad disciplina Rol: Orientador, apoyo definir marco del proyecto. Máxima autoridad peligroso. Reunir Comité sobre o para temas específicos. Deben ser 2 reuniones por año no más. Dar tiempo para analizar el "rebrote" de aportes entre diferentes horizontes y disciplinas.</p> | <p>Adecuada por ahora. La membresía ben diversa pero quizás eso motivo debates "encadenados". Valor agregado: El Comité Asesor como parte de una red de profesionales comprometidos con el tema (masa crítica?) Renovar parte de los integrantes a cada ronda. Mantener el número un tanto limitado de miembros. Incorporar a algún miembro que no esté convencido o que "represente" el pensamiento de las "represas". Faltó AJDODE. Incorporar nuevos integrantes a cada ronda.</p> | <p>Que los participantes en el Comité traigan materiales de sus propios proyectos/ instituciones. Excelente. Habló demasiado. He aprendido mucho. Buena participación de don Julio y Sandra. Disciplina: presencia del comienzo al fin. Conocer más los proyectos y roles de los miembros del Comité. Encerona o presencia a tiempo completo. Que miembros del Comité contribuyan a incidir en los niveles de decisión políticos.</p> |

FECHA DE DEVOLUCION

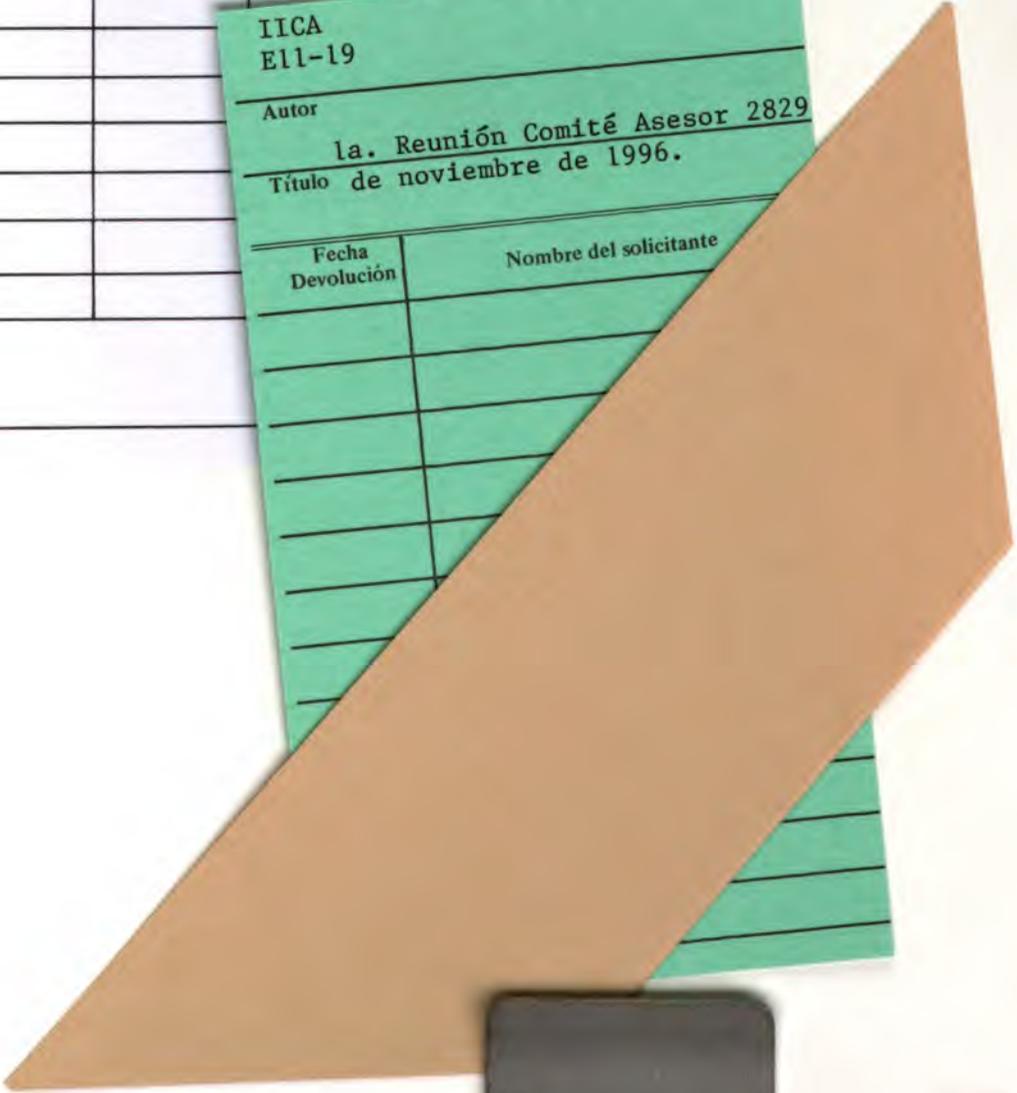
| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

IICA
E11-19

Autor
la. Reunión Comité Asesor 2829

Título de noviembre de 1996.

| Fecha Devolución | Nombre del solicitante |
|-------------------------|-------------------------------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |



1980