



# EVALUACIÓN FINAL EXTERNA DEL PROYECTO IICA-GTZ (1990-2001)

Mayo 2001

CA  
3243  
D1  
N-9507\*



Deutsche Gesellschaft für  
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

Digitized by Google



Oct. 1/0

**CENTRO DE INFORMACION Y DOCUMENTACION**

*Dirección*

**"RODRIGO PEÑA"**

**UCA - COLOMBIA**



# EVALUACION FINAL EXTERNA DEL PROYECTO IICA - GTZ (1990 - 2001)

Mayo 2001



Deutsche Gesellschaft für  
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

This One



QA58-34R-1JET

Digitized by Google

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)  
Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH  
Mayo 2001

Evaluación Final Externa del Proyecto  
IICA-GTZ 1990-2001 (San José, Costa Rica)  
C.R. : IICA : GTZ, 2001  
92 p.  
Impresión: Mundo Creativo S.A.

Mayo, 2001  
San José, Costa Rica

IICA  
#3243  
2001  
H. N. - 9507

## Indice General

7	Presentación
9	Resumen Ejecutivo
17	Introducción
19	Resultados del Proyecto
37	Logros por Areas de Resultados
49	Lecciones Aprendidas
51	Conclusiones
53	Recomendaciones para Proyectos Futuros

---

## Indice de anexos

55	Anexo 1	Términos de referencia
57	Anexo 2	Plan de Trabajo
59	Anexo 3	Lista de entrevistas
61	Anexo 4	Documentos acopiados
63	Anexo 5	Matriz 90-00. Resultados Fases I,II,III,IV
67	Anexo 6	Matriz 90-01. Resultado y logros Fase I y Fase II
70	Anexo 7	Matriz 90-02. Resultado y logros Fase III y Fase IV
73	Anexo 8	Cuestionario de Opinión
83	Anexo 9	Cuestionario ACT. Misión de Evaluación del Proyecto IICA/GTZ
84	Anexo 10	Guías y Manuales de capacitación
85	Anexo 11	Cuadro No.1. Matriz de Problemas, Objetivos y Gastos por Área de Resultado 1990-1995
89	Anexo 12	Cuadro No.2. Matriz de Problemas, Objetivos y Gastos por Área de Resultado 1996-2000
91	Anexo 13	Cronograma de Relaciones Institucionales IICA-GTZ 1990-2001
93	Anexo 14	Estrategias básicas para un Desarrollo Rural Sostenible y su relación con las Ventanas de Desarrollo Sostenible.

## Indice de figuras

- |    |             |   |
|----|-------------|---|
| 27 | Figura No.1 | Cambios en distribución del Presupuesto del IICA, 1990-1999 |
| 27 | Figura No.2 | Ingresos por Fuente en IICA 1988-1999                       |
| 28 | Figura No.3 | Repartición geográfica de recursos humanos en el IICA: 1999 |
| 35 | Figura No.4 | Programación de Gastos por Área de Resultados: 1996         |
| 35 | Figura No.5 | Programación de Gastos por Áreas de Resultados: 1999        |
| 35 | Figura No.6 | Evolución Gastos Totales 1996-2000                          |
- 

## Indice de cuadros

- |    |             |  |
|----|-------------|--|
| 33 | Cuadro No.3 | Gastos programados por año: 1996-2000              |
| 34 | Cuadro No.4 | Gastos programados por Área de Resultado 1996-2000 |



## Siglas

AC	Agencias de cooperación	IFPRI	Instituto Internacional de
ALCA	Área de Libre Comercio de las Américas		Investigaciones sobre Política Alimentaria
BID	Banco Interamericano de Desarrollo	IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
BM	Banco Mundial	IICA-GTZ	Cooperación con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
BMZ	Ministerio Federal Alemán de Cooperación Económica y Desarrollo	IISD	International Institute For Sustainable Development
CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza	ISNAR	Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Internacional
CEPPI	Centro de Programas y Proyectos de Inversión	JIA	Junta Interamericana para la Agricultura
CIAT	Centro Internacional de Agricultura Tropical	MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
CIB	Coffe Industry Board	NRCA	Natural Resources Conservation Authority
CODES	Comité de Desarrollo Sostenible	OSACTT	Organo Subsidiario de Asesoramiento Científico, Técnico y Tecnológico
CONTEC	Consortio Técnico	PLANALC	Plan de Reactivación de la Agricultura en América Latina y el Caribe
COPs	Conferencia de las Partes Contrapartes	PMP	Planes de Mediano Plazo
DIPRAT	Dirección de Planeamiento, Programación, Proyectos y Auditoría Técnica	PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
DIPRE	Dirección de Planeamiento Estratégico	PNUMA	Programa de Naciones Unidas para el Manejo del Ambiente
DIPROE	Dirección de Programación y Evaluación	PPI	Personal Profesional Internacional
DIREX	Dirección de Relaciones Externas	PROCISUR	Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario del Cono Sur
EFJ	Environmental Foundation of Jamaica	RADA	Organismo de Desarrollo Agrícola
ENSO	Fenómeno del Niño		
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación		
FD	Forestry Department.		
GEF	Fondo para el Medio Ambiente Mundial		

<b>TNC</b>	The Nature Conservation	<b>UNCHE</b>	Declaración de Estocolmo sobre Ambiente Humano
<b>UICN</b>	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza	<b>VDS</b>	Ventanas de Desarrollo Sostenible
<b>UNCC</b>	Convención sobre Cambio Climático	<b>WHC</b>	Convención sobre la Protección del Patrimonio Mundial Cultural y Natural
<b>UNCCC</b>	United Nation Climate Change Convention	<b>WRA</b>	Water Resource Authority
<b>UNCCD</b>	Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación	<b>WRI</b>	Instituto de Recursos Mundiales
<b>UNCDB</b>	Convención sobre Diversidad Biológica	<b>WWF</b>	World Wildlife Fund
<b>UNCED</b>	Conferencia de Naciones Unidas sobre Ambiente y Desarrollo		

## Presentación

En el año 1990 el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y la Agencia Alemana para el Desarrollo (GTZ), iniciaron la ejecución del Proyecto "Agricultura, Recursos Naturales y Desarrollo Sostenible". A la fecha se han realizado cuatro fases, y se comenzó una última de consolidación y cierre a principios de enero del 2001.

Los cambios en el contexto del desarrollo y la búsqueda de soluciones apropiadas, estimularon y promovieron esfuerzos conjuntos entre el IICA y la GTZ que se tradujeron en actividades de conceptualización teórica para el desarrollo de instrumentos y esquemas de capacitación, hasta llegar a un acercamiento pragmático en el campo de la agricultura y del desarrollo sostenible.

En esta última etapa del Proyecto se afinó una programación de cierre, con la idea de destacar los principales logros alcanzados, las lecciones aprendidas y las recomendaciones para futuras acciones de cooperación. Dentro de las actividades programadas del Proyecto se incluye la evaluación del mismo, con el propósito de rescatar y documentar los resultados de sus tres fases anteriores, dando especial énfasis a la revisión de los resultados de la fase IV (1997-2000), y en las experiencias generadas por el modelo denominado Ventanas de Sostenibilidad.

El proceso de evaluación se inició en abril del presente año, lo que permite entregar en estos momentos el documento final con los resultados alcanzados.

En el documento se incluye como objetivo general del trabajo, la identificación y evaluación de las contribuciones principales del Proyecto, los impactos registrados, el alcance geográfico e institucional en los grupos meta involucrados en el tema del desarrollo sostenible de la agricultura y

del medio rural. Todo lo anterior con miras a definir el impacto final del Proyecto en su capacidad de generar resultados que sean internalizados en la estrategia de cooperación técnica del IICA, como organismo especializado en el tema.

Tal como se mencionó anteriormente, se dio especial interés a la revisión de logros vinculados al desarrollo de las llamadas Ventanas de Sostenibilidad, cuyo tema y acciones buscan contribuir al desarrollo rural en una actividad concertada y ejecutada en las últimas dos fases del Proyecto.

Otra de las orientaciones cubiertas en esta evaluación se refiere a los aspectos operativos vinculados a su ejecución. Se efectuó así un análisis de los recursos financieros utilizados, y se examinaron algunos elementos administrativos para señalar aciertos y limitaciones derivados de la ejecución del Proyecto además de brindar recomendaciones hacia una futura relación entre dos instituciones claves como lo son el IICA y la GTZ.

La Gerencia del Consorcio Técnico del IICA y la Coordinación del Proyecto IICA-GTZ expresan especial agradecimiento a los consultores externos, señores José Arze y Pascal Girod, quienes mediante un proceso sistemático de revisión de materiales disponibles, entrevistas al personal clave del Instituto, beneficiarios directos e indirectos de los resultados del Proyecto y de un análisis de amplia reflexión, nos presentan los resultados en este informe.

Se agradece a cada funcionaria y funcionario del IICA, de GTZ, de Instituciones Nacionales y de Organizaciones no Gubernamentales y en particular, a los productores y productoras que participaron en el proceso de consulta.

Esperamos que los resultados presentados a continuación sirvan de marco de análisis y reflexión en la búsqueda de una mayor efectividad e impacto de las acciones de proyectos de

Héctor Morales  
Gerente del Consorcio Técnico

cooperación y de apoyo institucional con instituciones de prestigio internacional como GTZ, en el campo del desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural.

Carlos Reiche  
Coordinador del Proyecto IICA-GTZ

## Resumen Ejecutivo

En 1991, el IICA firma con la Cooperación Alemana, un convenio para ejecutar el Proyecto denominado *Cooperación con el Instituto Interamericano de Cooperación para la*

*Agricultura (IICA)*, abreviado como (IICA-GTZ), que se realizó en 4 fases.

Fase I.	(89.20336-5.01.158)	07/90 - 12/92
Fase II	(89.20336-5.01.158)	01/93 - 06/95
Fase III	(95.2116.2-001.00)	07/95 - 12/97
Fase IV	(95.2116.2-001.00)	01/98 - 12/00
Consolidación y cierre		01/01 - 09/01

### Términos de referencia

Los objetivos de la evaluación global del Proyecto IICA-GTZ, se dirigen a identificar impactos y contribuciones que fortalecen la capacidad institucional tanto del IICA como de otras instituciones y grupos meta involucrados en el desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural, además de focalizar y analizar en el modelo Ventanas de Desarrollo Sostenible (VDS) las relaciones IICA-GTZ.

### Aspectos Institucionales

La cooperación entre IICA y GTZ nació en una época en que cada institución tenía ventajas comparativas que justificaron el acercamiento estratégico. La conducción del Proyecto respondió a cambios institucionales y estructurales profundos en ambas instituciones. GTZ aportaría a la relación, su experiencia en proyectos de desarrollo rural, mientras que el IICA, la cobertura hemisférica y la relación con los Ministerios de Agricultura de toda América Latina.

Sin embargo, estas características institucionales no fueron aprovechadas al máximo por ambas

instancias, en parte, por la falta de definición de mecanismos de ajuste y reorientación de las prioridades del Proyecto IICA/GTZ a partir de 1997. Esto sucedió porque entre 1996 y 1997, ambas instituciones no analizaron los cambios en sus estructuras y proyecciones internas para redireccionar el Proyecto hacia un trabajo en las regiones y países miembros del IICA. Además, de que el IICA y GTZ no aprovecharon la cobertura hemisférica que proporcionaba el IICA, para contribuir a la formulación de políticas nacionales, en materia de desarrollo sostenible en la agricultura y en el medio rural.

En el Taller de Evaluación y Planificación de la Tercera Fase realizado en 1994 con la participación de personal de ambas instituciones, surgieron diferencias notables de apreciación y conceptualización del problema de sostenibilidad en el agro, lo que impidió terminar de desarrollar la matriz de planificación de la IV Fase del Proyecto IICA-GTZ. Se supone que una versión revisada de esta matriz fue completada posteriormente por el Equipo Técnico del Proyecto.

En la Tercera Fase, los supuestos para alcanzar el objetivo general no se dieron, limitándose así, la efectividad del Proyecto en su totalidad. No se percibió con claridad la aplicación de indicadores para monitorear el desempeño del Proyecto en forma sistemática.

Al concluirse la Fase III a finales de 1997, se realizó un control de avance del Proyecto, una especie de evaluación interna de los alcances de esa etapa hasta la fecha, que constituyó sin lugar a duda, en la más completa y comprensiva realizada hasta ese momento. Se observa, que muchos de los problemas detectados en setiembre de 1997 perduraron, y se detectaron deficiencias en cuanto a los objetivos superiores del Proyecto.

En este sentido, desde 1997 se había recomendado desarrollar un sistema de monitoreo y evaluación del Proyecto, con el objetivo de medir la efectividad de las actividades en relación con los objetivos y áreas de resultados identificados.

Durante 1996 y 1997, el IICA y GTZ firmaron un Acuerdo General y un Convenio para ampliar la cooperación entre ambas instituciones. Según la evaluación de la Fase III, el Proyecto había gastado hasta noviembre de 1997, un total de DM 4,8 millones (\$2,4 millones de dólares).

La Misión de Evaluación tuvo acceso a información financiera sobre gastos programados por ambas instituciones de 1996 al 2000. Algunas cifras por parte de GTZ indicaron que la Fase IV tuvo un presupuesto programado entre ambas instituciones del orden de DM 1,7 millones (aproximadamente \$850,000 dólares). El gasto real efectuado por parte del Proyecto está por el orden de DM 1,17 millones. La programación conjunta de actividades y la asignación de fondos por parte del IICA y de GTZ prosiguió hasta 1997.

A partir de 1998, se detectó una clara ruptura en cuanto a programación conjunta de actividades y una reducción en la participación financiera y de recursos humanos por parte del IICA que se refleja hasta la fecha. Los gastos del Proyecto se centran a partir de 1997 en el área de

resultado No. 3 (Aplicación de Conceptos y Métodos), y para 1998 este rubro representó el 72% de los gastos programados por el Proyecto.

Esta etapa coincide con el desarrollo en Costa Rica y Jamaica de las Ventanas de Sostenibilidad.

Un análisis somero de las asignaciones presupuestarias del Proyecto a partir de 1996 demostró que sólo el 3.2% del gasto programado, se dirigió al área de resultado No. 4 (Internalización). Esto puede explicar en parte, las prioridades hacia la externalización de los conceptos del desarrollo sostenible de la agricultura y del medio rural, recomendadas en la evaluación de la Fase III, y los resultados limitados en cuanto a la internalización por parte del IICA de los conceptos y métodos desarrollados por el Proyecto. Cabe destacar, que la mayoría de las personas entrevistadas, tanto en la Sede Central como en los países, concuerdan en la reducida internalización operativa de los conceptos y métodos del Proyecto IICA-GTZ.

Los ajustes institucionales en el seno del IICA, y las transformaciones en las prioridades tanto de IICA como de GTZ y BMZ, generaron impactos palpables en la disponibilidad de recursos financieros durante la última fase del Proyecto. Estos procesos de cambio institucional han llevado, tanto al IICA como a GTZ, a profundas modificaciones en su estructura operativa. En particular, el IICA vive desde 1994 un proceso de descentralización institucional que ha generado el traslado de su centro de gravedad, político y administrativo, hacia las regiones. En la actualidad, la mayoría de los recursos financieros y de recursos humanos se encuentran en las regiones y las ACTs de los países. Se ha reducido en forma paulatina el número de Personal Profesional Internacional ubicado en la Sede Central, que ha generado el recargo de responsabilidades a los que se han quedado. Esto ha incidido en forma directa en la capacidad de seguimiento de las actividades del Proyecto IICA-GTZ, por parte de CONTEC, DIREX y DIPRE.

Por otro lado, GTZ aunque continúa siendo una empresa técnica al servicio del Ministerio Federal Alemán de Cooperación Económica y de Desarrollo (BMZ), cada vez más, tiene que acceder recursos financieros mediante licitaciones y alianzas estratégicas con otras instituciones internacionales. El IICA también se ha visto obligado a modificar la programación y el diseño de proyectos para reflejar gastos reales y limitar las cargas administrativas que estos generan, a causa del progresivo desgaste de recursos financieros por concepto de costos indirectos. Este hecho le ha permitido al IICA competir en el mercado de proyectos de asistencia técnica para organismos multilaterales (BID, BM, etc.).

En suma, el Proyecto IICA-GTZ dispuso a lo largo de 11 años de existencia, de un presupuesto global cercano a los \$4 millones de dólares. Si se compara esta cifra con el monto de recursos externos administrados por el IICA durante 1998 (\$150 millones de dólares), este proyecto, representa de poca envergadura financiera.

Las deficiencias en el monitoreo y seguimiento del Proyecto por parte del IICA se pueden explicar en parte por aspectos económicos, sin embargo, existen causas más profundas que condicionaron el nivel de institucionalización de las actividades del Proyecto.

Como se mencionó anteriormente, desde su concepción en 1988 hasta su etapa de cierre en el 2001, ambas instituciones sufrieron transformaciones considerables. La conducción política y administrativa del Proyecto no reflejó en forma adecuada estos cambios y no existieron mecanismos de gestión para redireccionar los objetivos y el asiento geográfico del Proyecto, en particular, a partir de 1997 cuando el Proyecto se vuelca hacia la aplicación de conceptos y métodos en el campo.

## Resultados Proyecto IICA-GTZ

Los resultados y propósitos del Proyecto se agruparon en cinco grandes temas:

### Desarrollo Conceptual y metodológico

En las primeras fases del Proyecto los mayores esfuerzos se dirigen hacia la conceptualización y desarrollo metodológico. Los espacios de discusión sobre temas relevantes del desarrollo sostenible se reconocen y reportan en las evaluaciones, sin embargo no se puede identificar el impacto directo de los resultados del Proyecto sobre las orientaciones del IICA y su evolución Institucional y no queda claro el juego mínimo de instrumentos necesarios para implementar proyectos o medidas exitosas de desarrollo sostenible. **Observaciones:** Dirigir y concentrar esfuerzos futuros, considerando los exiguos recursos de sectores prioritarios.

- *Capacitación de recursos humanos*

La capacitación de recursos humanos en diferentes niveles en temas que se relacionaron directa o indirectamente con el desarrollo sostenible, fue una de las más importantes contribuciones del Proyecto. Sin embargo, en los diversos eventos de capacitación dirigidos para distintos actores, se observaron variantes en cantidad, calidad y profundidad temática, un escaso seguimiento y evaluación y problemas operativos como falta de personal en el IICA con formación ad hoc, como agentes multiplicadores de capacitación.

Se elaboraron materiales educativos modulares, un CD interactivo sobre Ventanas de Sostenibilidad, complementados con series de publicaciones de referencia. **Observaciones:** El material didáctico producido es apropiado, pero requiere revisión técnica, educativa y validación para logra más impacto. Se carece de una estrategia global de capacitación en desarrollo sostenible, internalizada en la Institución.

- *Información y divulgación.*

El Proyecto elaboró y colaboró con la creación de 46 materiales informativos desde el punto de vista conceptual, manuales, estudios de caso y

otros documentos, sobre desarrollo sostenible de la agricultura y de recursos naturales, tales como 29 guías y manuales de capacitación, dos materiales radiofónicos que incluyen guías, tres videos, cuatro discos compactos de los cuales uno es interactivo, dos desplegados, un boletín interno, además de tres bases de datos, y una biblioteca especializada con más de 1000 accesiones.

**Observaciones:** Es necesario evaluar las demandas reales de la información producida, para conocer el grado de utilidad de estos documentos, de acuerdo con los intereses potenciales. De otra manera surgen interrogantes de si la información orienta y satisface las expectativas de la demanda.

- ***Internalización en el IICA de los conceptos y mecanismos operativos.***

Identificar las acciones del Proyecto que influyeron directamente en la internalización de conceptos y mecanismos operativos en el IICA, es difícil, ya que podría ser por el predominio de otras fuentes de información, o por el desarrollo de conceptos y mecanismos propios de la Institución y su personal, o una mezcla de todo.

Esta confusión en torno al impacto institucional atribuible al accionar del Proyecto, surge a raíz del Informe de Labores de 1999, en que el Proyecto suscitó la inconformidad de varios sectores del Consorcio Técnico y de algunos ACTs.

Las diferencias de apreciación se debieron a indicadores de desempeño e impacto institucional desarrollados por el Proyecto al final de la Fase III (1997), en los que se utilizaron resultados del quehacer institucional del IICA en su totalidad, en cuanto a la adopción de conceptos de desarrollo sostenible y del enfoque de género. Si bien queda la duda en cuanto a la profundidad del impacto institucional del Proyecto, cabe asegurar, que el manejo de la terminología es de dominio común en la Institución. A pesar de ello, son pocos los especialistas en esta temática, principalmente

entre los recursos humanos ubicados en la Sede Central del IICA.

- ***Externalización de los conceptos y mecanismos operativos a Instituciones públicas o privadas de los países miembros del IICA.***

Se han realizado diferentes esfuerzos por llevar las experiencias sobre desarrollo sostenible a las instituciones de los países miembros del IICA. De esta forma, el Proyecto ha contribuido con algunas actividades puntuales que se adicionan a las de la Institución. Entre ellas se pueden citar: apoyo en publicaciones, actividades de capacitación en distintos países, y con especial énfasis, la difusión de materiales didácticos, además de desarrollo y evaluación de Ventanas de Sostenibilidad, apoyo técnico para su implementación.

En algunos casos a partir de la Cuarta Fase, las relaciones del Proyecto se realizaron directamente con instituciones gubernamentales o no gubernamentales, obviando las instancias jerárquicas tanto del país como del IICA, esto provocó malestar, sin embargo, se reconoció este error de procedimientos. **Observaciones:** Se deberían evaluar los resultados alcanzados, con el fin de perfeccionar y validar las herramientas y metodologías implementadas como parte de la externalización del Proyecto.

## **Ventanas de Desarrollo Sostenible**

Las VDS se encuentran en proceso de verificación y validación de los supuestos teóricos iniciales, y constituyen una oportunidad para probar, evaluar, modificar y plantear estrategias de implementación ajustadas a diversas condiciones o escenarios, donde se pongan en práctica.

Se puede sintetizar del análisis de las evaluaciones de las tres ventanas, aportes importantes para mejorar la conceptualización, implementación, seguimiento, evaluación y control.



Se observan diferentes niveles de desarrollo en la ejecución de las tres ventanas, debido a las condiciones particulares de cada lugar y a las características propias de los participantes en el proceso, que enriquece la experiencia.

A pesar de estos avances, se requiere de una mayor observación y análisis de los procedimientos seguidos. Al interior de la Institución (IICA), las VDS, podrían ser insertadas en alguna de sus líneas de acción. Aunque parcialmente se encuentran incorporadas se deben fortalecer los componentes siguientes: a) Institucionalización y análisis del marco político. b) Comercialización, cadenas agro alimentarias. c) Procesos de gestión. d) Registros de información y sistematización de la experiencia. e) Capacitación y formación de gestores para el desarrollo de VDS.

Las VDS, pueden considerarse como una estrategia local para abordar el desarrollo sostenible en un determinado territorio.

### Lecciones aprendidas

La conducción política del Programa de Cooperación entre IICA y GTZ no logró separar de los proyectos, los interlocutores de la parte técnica, de los decisores del nivel político de ambas instituciones. Los acuerdos generales y convenios crearon instancias conjuntas de toma de decisiones y seguimiento que no operaron en la realidad. Esto contribuyó a la falta de tutela política del Proyecto por parte de IICA y GTZ. El mismo nombre del Proyecto eclipsó otros ejes de cooperación entre las dos instancias en materia de recursos genéticos y alternativas de producción agropecuaria. Aunque se logró coordinar actividades con algunos proyectos de la GTZ, no se logró generar la sinergia entre los numerosos proyectos de gestión local que maneja GTZ en América Latina, con los proyectos en marcha sobre temas afines al desarrollo sostenible en los centros regionales del IICA y las ACTs en los países.

El desarrollo conceptual y metodológico relacionado con aspectos tan complejos como el desarrollo sostenible, no es responsabilidad única de un proyecto, requiere de la participación de varias instituciones. Si bien los resultados del Proyecto contribuyeron con el desarrollo conceptual y metodológico, con el aporte de componentes específicos, la implementación se encuentra a otro nivel institucional que tiene que ver con una mayor estabilidad y una visión amplia de las tendencias mundiales y necesidades de los países miembros.

- El IICA es una Institución en continua producción y acopio de información y experiencias en torno al desarrollo sostenible. La riqueza de esta documentación junto con la producida por el Proyecto, debería analizarse y sistematizarse con el fin de avanzar sobre bases firmes y crear oportunidades para validar metodologías.
- La internalización conceptual y metodológica se podrá realizar con efectividad en la institución, cuando se establezca, un núcleo mínimo de personal profesional vinculado al desarrollo sostenible que tenga como responsabilidad principal este trabajo.
- La internalización conceptual y metodológica del personal, solo podrá alcanzarse, cuando exista la apropiación de conocimientos a partir de experiencias personales vinculadas con el tema, de forma tal que con base en ellas, se inicie un proceso de motivación, convencimiento y promoción del desarrollo sostenible.
- Todas las actividades relacionadas con la externalización conceptual y metodológica sobre desarrollo sostenible, deben realizarse de acuerdo con las instancias jerárquicas institucionales y nacionales pertinentes.
- Los conceptos, la metodología y las estrategias, deben ser probadas o validadas antes de ser transferidas a las instituciones

nacionales, con el fin de no crear falsas expectativas a los usuarios.

- El desarrollo de tres ventanas de sostenibilidad en condiciones ambientales, operaciones y escenarios diferentes, es una buena oportunidad para sistematizar y evaluar la experiencia, su desempeño dentro de las orientaciones del desarrollo sostenible del IICA, con el objetivo de identificar y proponer estrategias alternas de acuerdo con estas variantes.
- Si bien las VDS continúan en forma independiente de la cooperación externa, es conveniente explicitar la estrategia de cierre de la cooperación, de manera que pueda lograrse la autogestión.
- Dado que las VDS son estrategias locales para abordar el desarrollo sostenible, es indispensable concentrar esfuerzos en la preparación de gestores, con el fin de garantizar la autogestión de las ventanas de manera participativa y continua.
- Una valiosa experiencia para facilitar el cambio social, económico y ambiental que debe incentivarse y apoyarse, es la formación de jóvenes rurales por medio de educación no formal, como es el caso del Centro de Capacitación de Jóvenes Agricultores de Tierra Blanca de Cartago, y el de Educación ambiental de Puriscal, ambos en Costa Rica.
- No se ha podido identificar en el IICA personal suficiente con los conocimientos técnico-educativos adecuados para brindar capacitación, por ello, es una prioridad desarrollar un programa de capacitadores en desarrollo sostenible.
- Los materiales de capacitación deben ser validados en su dimensión pedagógica, con el objetivo de mejorar su impacto.

## Conclusiones

- El Proyecto IICA-GTZ logró avances significativos en el campo del desarrollo sostenible, sin embargo, no aprovechó con la profundidad debida el potencial existente para la cooperación técnica entre el IICA y la GTZ. No supo utilizar los mecanismos de tutela política contemplados en el Acta de Intenciones de 1996 para generar estos nexos de cooperación, con una clara política de seguimiento y monitoreo de actividades no solo del Proyecto, sino de otros co-financiados por IICA y GTZ, aunque se contaba con recursos y capacidad técnica para catalizar la sinergia entre los numerosos proyectos de campo que maneja tanto el IICA como GTZ.
- La ausencia de un efectivo seguimiento técnico por parte de CONTEC, particularmente a partir de 1998, provocó conflictos y desacuerdos entre las partes. Estas diferencias de intereses generadas debieron haber sido dirimidas en las instancias de conducción política del Proyecto, por medio de DIREX, Director General por el IICA, y por la Dirección para América Latina de la GTZ.
- Los resultados del Proyecto, en la Sede Central del IICA, no se internalizaron como se esperaba, ya que los que se le atribuyen al Proyecto en cuanto a su Área de Resultado No.2 (Internalización), no son exclusivamente producto del Proyecto, sino también de otras iniciativas y proyectos en marcha en el IICA.
- Se elaboró información básica para el desarrollo conceptual y metodológico, en especial en las primeras fases del Proyecto. Si bien los conceptos de Desarrollo Rural Sostenible y Agricultura Sostenible fueron objeto de políticas, programas y proyectos en el IICA, no fueron necesariamente el resultado del accionar de este Proyecto.
- La producción editorial del Proyecto, con más de 40 publicaciones y suficiente material didáctico para capacitación, constituyó uno de

los aportes más significativos. Este hecho ha permitido una amplia divulgación sobre temas afines al desarrollo sostenible, de esta forma, el IICA se convierte en un referente importante sobre este tema.

El monitoreo por parte del IICA y GTZ no fue suficiente durante el desarrollo del Proyecto, para reorientar su inserción dentro la institución.

Las VDS, se convierten en una interesante estrategia de gestión participativa para el Desarrollo Sostenible y deben insertarse en las orientaciones del IICA sobre este tema.

Los materiales de capacitación producidos por el Proyecto son aportes valiosos para continuar con la formación de recursos humanos vinculados al Desarrollo Sostenible.

## Recomendaciones

El IICA para mantener y mejorar su liderazgo como Institución referencial para el desarrollo rural, debe intensificar el análisis, la sistematización e integración de información y experiencias producidas tanto por la misma institución, como por los proyectos con los que trabaja y otras fuentes externas, de forma que pueda disponer de una base de conocimientos amplia, con posibilidades de aplicación en diversos escenarios de los países miembros.

- Los proyectos de fortalecimiento son apoyos temporales a las instituciones, por ello, sus resultados deben ser rescatados con el objetivo de que se conviertan en material que ayude en aspectos de interés institucional, como el desarrollo conceptual, la oferta de metodologías y estrategias para el desarrollo sostenible, de forma que sus actividades se encuentren bajo el liderazgo institucional.

Es indispensable dentro de la institución, crear personal profesional calificado con responsabilidades relacionadas al desarrollo rural, que se apropien de los resultados de las

experiencias alcanzadas, y sirvan como agentes de cambio dentro la institución.

- Con el objetivo de mantener y aumentar la credibilidad de la institución, el IICA, debe ampliar su oferta de conocimientos, metodologías, publicaciones, materiales y capacitación sobre el desarrollo rural que estén debidamente probados y validados.

- La oportunidad que ofrecen las VDS, como una estrategia de gestión local, para sistematizar y evaluar las experiencias, no se debe desaprovechar. Sin embargo, hay que corregir sus deficiencias, incorporarle nuevas posibilidades, potenciar sus aciertos y orientar su desempeño dentro de las líneas de desarrollo sostenible del IICA.

- Deben analizarse, evaluarse y mejorarse como programas piloto de educación continua no formal para zonas rurales, las experiencias del Centro de Capacitación de Jóvenes Agricultores de Tierra Blanca de Cartago (MAG) y las del Programa de Educación Ambiental de Puriscal (Ecotrópica).

- Conviene realizar la sistematización y evaluación de la gran cantidad de publicaciones y material didáctico relacionado con el desarrollo rural sostenible, para preparar módulos integrados de capacitación, que sirvan como referentes para entidades educativas, públicas o privadas, vinculadas con este tema.

- Se debería liderar un programa de educación continua sobre desarrollo rural con toda la información disponible que tiene el IICA. Este programa se realizaría con la participación activa de instituciones nacionales de los países miembros.



## Introducción

Los cambios mundiales producidos en las últimas décadas, han influido en la orientación de las agendas de trabajo de las Instituciones Internacionales, Regionales y Nacionales, vinculadas con el manejo sostenible del desarrollo rural y del medio ambiente.

A partir de la década de los setenta, surgió en el ámbito internacional una creciente preocupación por los problemas ambientales, sociales y económicos que aquejan al mundo, en especial, en los países en vías de desarrollo.

En 1972, la *Conferencia de las Naciones Unidas para el Medio Humano de Estocolmo*, en 1983 la formación de la Comisión Brundtland *Comisión Mundial sobre el Ambiente y Desarrollo*, en 1992, *Río-92 Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*, junto con una serie de documentos y propuestas sobre el desarrollo sostenible, como la *Agenda 21*, ofrecieron una clara visión sobre el desarrollo sostenible, y a orientar los principales Programas de Acción.

En el IICA, a finales de la década de los ochenta, el tema del desarrollo sostenible recibía poca atención institucional. Fue a partir de la década de los noventa, que se produce una fuerte corriente de pensamiento y análisis sobre el tema del desarrollo sostenible de la agricultura, de los recursos naturales y el medio rural, que evolucionó en un proceso de transformación Institucional.

### Propósito de la evaluación

Una evaluación global del Proyecto IICA-GTZ, en el que se rescatan los siguientes aspectos:

- Resultados de la Primera, Segunda y Tercera Fase.
- Análisis de la fase IV.

- Desarrollo, aplicación y experiencias del modelo Ventanas de Desarrollo Sostenible (VDS).
- Identificación de impactos y contribuciones en el fortalecimiento de la capacidad institucional del IICA y otras instituciones y grupos meta involucrados en el desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural.
- Se tomaron en consideración también, los vínculos entre ambas instituciones y los mecanismos de unión de las contrapartes. (Anexo 1)

### Interesados principales

La evaluación se realizó a solicitud del IICA (CONTEX) y GTZ. El interés del IICA fue identificar los impactos del Proyecto en la internalización de sus resultados, tanto en su personal, como en las orientaciones institucionales y las repercusiones en las ACT del IICA e instituciones nacionales.

### Metodología de evaluación.

*La metodología consistió en los siguientes aspectos*

- Revisión y análisis de informes, evaluaciones, documentos relacionados con el Proyecto, materiales educativos, documentos oficiales del IICA. (Anexo 4).
- Entrevistas con informantes clave sugeridos por el grupo técnico de CONTEC, técnicos, productores de las VDS de Costa Rica y otras personas relacionadas con el Proyecto (Anexo 3)
- Visitas a las VDS de Acosta de Puriscal y Río Reventado de Cartago, ambas en Costa Rica.

- Encuestas, contactos telefónicos y por correo electrónico con representantes de las ACTs en los países (Anexo 9).
- Integración de información y discusión del primer borrador de trabajo.
- Presentación del primer borrador en un taller.
- Presentación del Informe Final

### **Equipo de Evaluación**

El equipo evaluador está integrado por dos evaluadores externos al IICA y GTZ, José Arze B. y Pascal O. Girot P., también contó con la colaboración de CONTEC, CODES e IICA-GTZ.

### **Limitaciones.**

- El factor tiempo y las dificultades presupuestarias fueron las principales limitaciones en la etapa de evaluación. Entre

ellas se pueden mencionar los siguientes aspectos:

- No se realizaron visitas a los países para identificar los impactos del Proyecto en el ámbito de las instituciones contraparte nacionales y la internalización de los resultados en las ACTs.
- No se visitó la VDS de Río Cobre en Jamaica.
- Se presentaron dificultades en la disponibilidad de información de presupuestos y gastos realizados por el Proyecto, desglosado por contrapartes.
- Debido al tiempo de duración del Proyecto (11 años), y las complicadas relaciones, faltó tiempo para realizar análisis con mayor profundidad.

### **Cronograma de Trabajo (ver anexo 2)**

## Resultados del Proyecto

Etapas de desarrollo del Proyecto 1990/2000.

El proyecto "Cooperación con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)", se realizó en 4 fases: como se puede observar en el recuadro No. 1.

No se logró recopilar suficiente información sobre la planificación de la Primera Fase. Al parecer esta etapa se inició sin que hubiera un documento formal de actividades del Proyecto. Sin embargo, se la considera como una fase de orientación, por lo tanto los esfuerzos se concentraron en la planificación y ajuste de las condiciones del momento, más que en su ejecución.

En las dos primeras fases entre 1990 a 1995, se le dio énfasis al desarrollo del marco conceptual y metodológico, capacitación de contrapartes, así como en la producción de información y la promoción del desarrollo sostenible.

La tercera fase, tuvo una orientación en lo que se refiere a publicaciones relacionadas con el desarrollo sostenible de la agricultura y los recursos naturales, la capacitación de recursos humanos, el desarrollo de la conceptualización de "Ventanas de Sostenibilidad", el inicio de su aplicación en tres lugares y estudios preliminares en otras dos, y la producción de material didáctico de apoyo.

En la cuarta etapa, el esfuerzo se centra principalmente en el seguimiento y evaluación de "Ventanas de sostenibilidad". Sin embargo, en esta fase continúa la producción, publicación y difusión de materiales didácticos, la capacitación, y la atención a demandas puntuales de instituciones de algunos países miembros de IICA.

### Aspectos Institucionales

*Políticas globales y hemisféricas en materia agrícola y ambiental. Los 90s: Una década clave para la Agenda Ambiental Global*

Una compleja agenda ambiental internacional ha surgido en los últimos treinta años, que ha permeado la forma de concebir el desarrollo y la relación entre sociedades humanas y su entorno natural. La Conferencia de Estocolmo (1972) organizada por Naciones Unidas, abordó por primera vez en un Convenio Internacional, los impactos del acelerado desarrollo económico de los países industrializados y el deterioro ambiental en muchos países en desarrollo por procesos de desertificación, deforestación y pesca.

La Declaración de Estocolmo sobre el Ambiente Humano (UNCHE), encapsulado en su Principio 21, definió no sólo los límites al crecimiento económico, sino que esbozó también, algunos de los principios fundamentales del derecho ambiental internacional, en cuanto a la responsabilidad de los Estados de reducir el impacto ambiental sobre países vecinos a causa de sus actividades productivas (Caldwell, L.K. 1988).

Cuatro Convenciones de importancia internacional surgen en la década de los setenta:

- La Convención sobre Humedales, Ramsar (1971).
- La Convención sobre la Protección del Patrimonio Mundial Cultural y Natural (WHC) en 1972.
- La Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestre (1973).
- La Convención sobre Especies Migratorias (1979).

La aprobación de la Conferencia de Estocolmo de 1972 abrió un espacio de discusión para una serie de Conferencias amparadas bajo la Asamblea de las Naciones Unidas, tales como: la Carta Mundial para la Naturaleza (1982), y la Conferencia de Naciones Unidas sobre Ambiente y Desarrollo (UNCED) conocida como la Cumbre de la Tierra, y celebrada en Río de Janeiro, Brasil, en Junio de 1992.

La década de los noventa constituyó un período clave en la creación de un marco político internacional para abordar el tema de la sostenibilidad. Los Acuerdos y Convenios Internacionales alcanzados durante esta década en materia de derecho ambiental fueron probablemente los más ambiciosos. La Cumbre de la Tierra marcó un hito crucial en este proceso. De esta reunión ambiental, la más grande de la historia de líderes, gobiernos y organizaciones no-gubernamentales, surgieron tres Convenios de importancia estratégica:

- Agenda 21,
- La Convención sobre Diversidad Biológica (UNCDB) y
- La Convención sobre Cambio Climático (UNCCC).

De este Convenio se desprende también la creación del *Fondo para el Medio Ambiente Mundial* (GEF) por sus siglas en inglés. El GEF se ha constituido como el principal mecanismo financiero para impulsar los procesos de seguimiento y cumplimiento de los convenios acordados desde Río. Mediante este mecanismo se han financiado los estudios nacionales, reuniones regionales y conferencias mundiales de las partes.

En setiembre de 1994, se firma la *Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación* (UNCCD) en los países afectados por sequía grave o desertificación, en particular en África. Se estima que hasta un 40% de las tierras emergidas se encuentran afectadas por procesos de degradación de tierras y de desertificación (UICN, 2000b). Muchos países latinoamericanos enfrentan problemas por sequías cíclicas, y escasez de agua por el deterioro de tierras y de cuencas hidrográficas. Además, los episodios sucesivos del fenómeno del Niño (ENSO)

han producido fuertes impactos en la agricultura, ganadería y forestería de la región.

Estos Convenios han creado estructuras de seguimiento y asesoría técnica para realizar estudios y coordinar reportes nacionales y regionales. Las Secretarías han generado una amplia gama de documentos, instrumentos e indicadores para medir y monitorear su cumplimiento a nivel mundial.

El tema de la sostenibilidad ha sido ampliamente discutido en las diversas Conferencias de las Partes Contratantes (COPs). En la COP5 de la *Convención sobre Diversidad Biológica* (UNCDB) en Junio 2000 en Nairobi, Kenia, se insistió en el carácter intersectorial de la utilización sostenible de la biodiversidad. En particular, el *Órgano Subsidiario de Asesoramiento Científico, Técnico y Tecnológico* (OSACTT), (SBSTTA) por sus siglas en inglés, adoptó la recomendación V/12 titulada "*utilización sostenible de los componentes de la diversidad biológica: determinación de actividades sectoriales en las que pudieran adoptarse prácticas y tecnologías favorables a la diversidad biológica*". En los debates llevados a cabo durante la quinta *Conferencia de las Partes del Convenio de Diversidad Biológica* (COP5/CDB) el año pasado, se discutió el tema de la utilización sostenible de la biodiversidad y su integración a los planes, programas, políticas y estrategias nacionales pertinentes a nivel sectorial e intersectorial.

Existe además un creciente número de organizaciones multilaterales (PNUMA, FAO), ambientales Internacionales: (UICN, WWF) y no gubernamentales (IISD, WRI, TNC, CI, Greenpeace) que han contribuido a enriquecer durante la década de los noventa el amplio marco conceptual sobre el desarrollo sostenible en la región Latinoamericana, impulsando instrumentos y definiendo políticas ambientales a nivel regional y nacional. El IICA es miembro activo y socio de varias de estas instituciones especializadas, en particular de la Unión Mundial para la Naturaleza (UICN) que agrupa Estados Miembros, Organismos Internacionales y ONGs Ambientalistas Nacionales involucrados en el



seguimiento de la Agenda Ambiental Internacional.

Esta relación entre el IICA y otras instituciones especializadas en materia ambiental fue aprovechada en forma parcial por el Proyecto IICA-GTZ, para potenciar su propio trabajo en torno a la aplicación del desarrollo sostenible. No incorporó adecuadamente en sus Planes Operativos, el seguimiento a los convenios internacionales en materia ambiental. En general, el Proyecto abordó de modo tangencial las políticas ambientales a nivel hemisférico y regional. Si bien contribuyó al andamiaje conceptual del desarrollo sostenible, en especial en sus dos primeras fases, perdió el contacto con los adelantos en esta temática a nivel internacional desde 1992. Esto trajo como consecuencia la dificultad para traducir el bagaje conceptual y el instrumental desarrollado por el Proyecto en políticas sectoriales y nacionales conducentes al desarrollo sostenible de la agricultura en la región.

#### *El Mandato Político del IICA*

El IICA es una institución intergubernamental de cobertura hemisférica, y tiene como mandato asistir a los países miembros en materia de cooperación técnica para el desarrollo de la agricultura en la región de América Latina y el Caribe. Su máxima instancia política está compuesta por la Junta Interamericana para la Agricultura (JIA) que reúne a los Ministros de Agricultura de la Región. La JIA define cada cuatro años el precepto político de la institución y sus ejes prioritarios de acción, mediante la formulación en conjunto con la Dirección General del IICA, de los Planes de Mediano Plazo (PMP).

#### *El Plan de Mediano Plazo 1994-1998*

El PMP 1994-1998 reflejó los cambios en la agenda mundial en materia de desarrollo agrícola y gestión ambiental. Después de la Cumbre de la Tierra en Río en 1992, el tema de la sostenibilidad cobró nueva importancia que le infirió al Proyecto una vigencia particular. Las siguientes áreas de

trabajo fueron fijadas por la Administración Aquino en 1994:

- Desarrollo Rural Sostenible
- Ciencia y tecnología, recursos naturales, y producción agrícola
- Protección fitosanitaria e higiene animal
- Políticas socioeconómicas comercio e inversiones
- Entrenamiento, educación y comunicación
- Información, documentación e informática

En esta época se inició el proceso de desconcentración y descentralización del IICA, el cual prosigue hasta la fecha, como se observará en la próxima sección. Este proceso ocasionó profundos cambios en la estructura y función institucional del IICA.

#### *El Plan de Mediano Plazo 1998-2002*

El PMP 1998-2002 marca la pauta institucional durante el segundo mandato de la Administración Aquino, en medio de una coyuntura de profundos cambios en el agro latinoamericano. De esta forma, surgen nuevos retos en cuanto a la creciente globalización de las economías de la región y en la transformación institucional del sector público.

El PMP 1998-2002 planteó un nuevo orden de prioridades en cuanto a áreas estratégicas de trabajo para los servicios de cooperación, tales como:

- Políticas y Comercio
- Ciencia, tecnología y recursos naturales
- Sanidad agropecuaria e inocuidad de alimentos
- Desarrollo rural
- Capacitación y Educación
- Información y Comunicación

Por otro lado, el PMP 1998-2002 definió campos prioritarios de acción que responden a la necesidad de concentrar esfuerzos y atender requerimientos de los Estados Miembros del Instituto. Estos incluyen:

- Inserción de la agricultura en el comercio internacional y en el proceso de integración de las Américas
- Fortalecimiento de los sistemas de innovación tecnológica
- Desarrollo y manejo integrado de los recursos naturales
- Fortalecimiento de los sistemas de sanidad agropecuaria y de inocuidad de alimentos
- Mejoramiento de las condiciones de vida en las comunidades rurales
- Fortalecimiento de la educación y de la capacitación
- Modernización de la institucionalidad de la agricultura
- Reposicionamiento de la agricultura en el Diálogo Interamericano 1995

## Convenios y Acuerdos

### Interinstitucionales

#### *1988/1992 PLANALC e inicio Cooperación IICA y GTZ*

Al iniciarse la cooperación técnica entre el IICA y la GTZ, el IICA estaba dividido en cuatro regiones administrativas de operaciones: Área Central, Área Andina, Área Sur y Área Caribe. Estas unidades tenían la responsabilidad de administrar y dar seguimiento a proyectos en los países. A principios de 1990, el IICA era una institución centralizada en cuanto a seguimiento técnico, y los Programas de Cooperación Técnica en la Sede, tenían un mayor peso político y financiero que en el 2000. La Sede Central conducía la asistencia técnica para todo el IICA por medio de cinco programas identificados en el Plan de Mediano Plazo de 1987-1990. Estos incluían:

*Área I.* Análisis y planificación de la política agraria.

*Área II.* Generación y Transferencia de tecnología.

*Área III.* Organización y Administración para el Desarrollo Rural.

*Área IV.* Comercialización y agroindustria.

*Área V.* Salud Animal y Sanidad Vegetal.

En esta etapa, la conducción y ejecución del Proyecto estaba a cargo de la Dirección de Programación y Evaluación (DIPROE) del IICA, desde el punto de vista de programación de presupuesto y administración de recursos. La Dirección de Relaciones Externas (DIREX), tenía la responsabilidad de todas las relaciones con agencias de cooperación técnica y donantes. Estos departamentos dependían de la Dirección General del IICA y de su junta directiva. Sin embargo, desde el inicio existían diferencias de percepción en torno a la contraparte técnica del Proyecto IICA-GTZ en el seno del IICA.

El Proyecto se originó en la formulación del Plan de Reactivación de la Agricultura en América Latina (PLANALC), que inició en 1988. El Coordinador del PLANALC, estaba a cargo de la conducción política del proceso del Proyecto, y si bien monitoreaba las actividades, dejaba de lado los contenidos técnicos.

En cuanto a los programas técnicos, desde el inicio surge la duda de si el Proyecto IICA-GTZ se debería relacionar con el Área III (Organización y Administración para el Desarrollo Rural) y no con el Área II (Generación y Transferencia de Tecnología), ya que su enfoque tenía más afinidad con el desarrollo rural. Por otro lado, el Área I (Análisis y planificación de la política agraria) propuso un programa de trabajo sin la participación de la GTZ, lo cual generó una queja por parte de esta instancia al no representar un trabajo de planificación conjunta.

Los temas del desarrollo sostenible, manejo de recursos naturales y rol de la mujer quedaron por fuera de las propuestas de trabajo del Área I y del Área III. Estas dificultades de coordinación entre el Proyecto y las distintas instancias de gerencia técnica, han sido constantes durante todo el proceso del Proyecto.

#### *1992/1995 Período Piñeiro y Fase de Conceptualización*

El IICA y GTZ firmaron un primer convenio de cooperación con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura" (IICA) en enero de 1992 denominado Proyecto IICA-GTZ (VER FIGURA ANEXO 13). Para entonces, el Proyecto

contaba con la presencia de dos técnicos por parte de GTZ, Sabine Müller y Ronnie de Camino, que aunaron esfuerzos para la conceptualización, desarrollo metodológico y capacitación durante la Fase II del Proyecto (1992-1995).

El 22 de marzo de 1993 se firmó un segundo acuerdo de cooperación entre la Embajada Alemana y el IICA, que motivó a una cooperación más estrecha entre ambas instituciones, al programar actividades conjuntas y a una vasta producción de material didáctico y publicaciones. El equipo técnico del Área II, generó junto con el Proyecto IICA-GTZ una serie de productos, los cuales se reflejaron en las prioridades fijadas en el PMP de 1994-1998.

#### ***1995/1998 Primer Período Aquino y Fase Aterrizaje***

En 1994 al comienzo el primer período de la Administración Aquino, se iniciaron una serie de cambios institucionales importantes en el IICA, como se documenta a continuación. La concepción de la cooperación técnica se acercó a las demandas de los países, y los recursos humanos y financieros empezaron a trasladarse hacia las regiones en los países.

En esta época, el nuevo Coordinador del Proyecto, Jurgen Carls inicia labores. Estos cambios de personal, junto con la conclusión de la Fase III a partir de 1996 generó una nueva serie de acuerdos. En Febrero de 1996 se llevó a cabo un Taller de Planificación entre el IICA y GTZ, que originó una matriz de programación y condujo a la firma de un Acta de Intención entre ambas instituciones. Este documento reitera el objetivo general del Programa en el sentido de "contribuir al logro del desarrollo sostenible de la agricultura y del medio rural de los países de América Latina y el Caribe, promoviendo la transformación de la agricultura, la conservación de los recursos naturales, la protección ambiental y el relacionamiento internacional, en el ámbito de la Agenda 21".

Uno de los aspectos sobresalientes de esta Acta de Intenciones es que estableció una Comisión Conjunta IICA/GTZ, que tenía el mandato de definir los proyectos anuales de cooperación internacional y debía reunirse dos veces al año en forma alterna en las sedes de ambas instituciones. Esta Comisión Conjunta estaba compuesta por 6 miembros, tres del IICA y tres de GTZ. Entre las personas e instancias representadas en este documento se encuentran:

Por el IICA

- El Director de Política Socioeconómica, Comercio e Inversión.
- El Director de la Dirección de Planeamiento, Programación, Proyectos y Auditoría Técnica. (DIPRAT)

El Coordinador de la Dirección de Relaciones Externas. (DIREX)

Por GTZ:

- El Jefe de la División de América Latina, Norte y Caribe.
- El Jefe de la División de Producción Forestal, Animal, Pesca y Conservación de la Naturaleza.
- El Jefe de la División de Sistemas Financieros y Fomento de la Pequeña Empresa.

Esta Comisión Conjunta nunca celebró reuniones semestrales, no operó como ente de tutela política del Proyecto. Esto contribuyó a la ausencia de una adecuada dirección y seguimiento político del Proyecto, durante la Fase IV tanto por parte del IICA como de la GTZ.

A raíz de esta Acta de Intención, el IICA y la GTZ firmaron un Acuerdo de Cooperación para lanzar la Fase III del Proyecto en Agosto 1996.

En Junio de 1997, el IICA y GTZ celebraron un Acuerdo General en el que se plasman muchos de los objetivos desarrollados en las reuniones y convenios durante 1996. En este se definen como objetivos específicos de la cooperación entre IICA-GTZ los siguientes puntos:

- Fortalecer la capacidad Institucional de ambas instituciones en lo que se refiere a estructura y mecanismos para adecuarse a las tendencias y necesidades de la región en materia de desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural.

- Incrementar la capacidad de respuesta de instituciones nacionales y regionales de América Latina y el Caribe para atender la demanda del mercado en aspectos de desarrollo sostenible.

- El Acuerdo General entre el IICA y GTZ de 1997 contempló 8 áreas de cooperación, que derivan de un interés estratégico en la búsqueda de un beneficio mutuo. Estas son las siguientes:

- Fortalecimiento de vínculos entre administraciones municipales, gobierno local y organizaciones de la sociedad civil.

- Conservación de la biodiversidad, recursos genéticos y biotecnología.

- Mejoramiento del manejo integrado de los recursos naturales.

- Perfeccionamiento de la asesoría en política agraria para América Latina y el Caribe.

- Aumento de la competitividad estratégica de la agricultura en la región.

- Mejoramiento de la eficacia y eficiencia del sistema de servicios agropecuarios.

- Establecimiento de un sistema de información sobre desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural.

- Enfoque de Género.

En el Acuerdo General de 1998, se plasmó una clara voluntad de ampliar y diversificar los temas de cooperación en el IICA y GTZ, que reflejó de forma adecuada, los cambios no sólo estructurales en ambas instituciones, sino que las prioridades para la cooperación internacional. Los temas definidos distan bastante de los que se plantearon al inicio de la cooperación y fueron congruentes

con el Plan de Mediano Plazo (PMP) del IICA 1998-2002.

En este sentido, el contenido en la amplitud de los temas del Acuerdo General, dio lugar a un marco extenso de referencia para las políticas de cooperación de ambas instituciones. Además, el grado de cumplimiento de estas áreas de cooperación no dependía en forma exclusiva del Proyecto IICA-GTZ., si no que formaban parte de una agenda de cooperación más amplia. Desde este punto de vista, hay que subrayar la clara diferencia entre los productos esperados de un proyecto de \$850,000 dólares, y los resultados de un programa ampliado de cooperación entre IICA y GTZ.

El Acuerdo General definió además tres modalidades de cooperación entre ambas instituciones:

- Cooperación financiada por terceros
- Cooperación bilateral
- Cooperación financiada con recursos propios del IICA y GTZ.

Desde luego, las dos últimas modalidades tuvieron una preponderancia en el financiamiento de las Fase III y IV del Proyecto. No se logró en el marco de 10 años de cooperación, generar proyectos conjuntos entre IICA y GTZ financiados por terceros, por lo menos en la Sede Central del IICA.

#### *1998-2001 Segundo Período Aquino y Fase Operacionalización/Consolidación*

En Agosto de 1998, el IICA y GTZ firmaron un Convenio para definir las líneas de cooperación y los recursos humanos y financieros asignados por ambas instituciones. Es importante destacar que las premisas del Proyecto, y su punto de partida en cuanto a la insostenibilidad de las prácticas agrícolas en la Región, no varía sustancialmente. Esto sucede a pesar de los cambios significativos en las prioridades nacionales y regionales, en la aplicación en la mayoría de los Países de la Región de Planes de Ajuste Estructural que condujeron a profundas modificaciones en el rol de la agricultura en la región.

Entre las corrientes más significativas detectadas en el entorno estratégico hemisférico fue el peso de las negociaciones comerciales multilaterales ligadas a la creación del Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA). Esta iniciativa respondió a los imperativos de la creciente globalización de las economías de la región, y a la transformación estructural del agro.

Hoy en día se habla de *nueva ruralidad* y de una *nueva institucionalidad* en el agro, que enfatiza la transferencia de tecnología, la generación de empleo no agrícola y la equidad de género. El proyecto IICA-GTZ, intentó acompañar, sin mayores éxitos, estas nuevas corrientes de pensamiento que permean el IICA y sus instituciones socias.

Si bien el Proyecto IICA/GTZ contribuyó a la publicación de libros y documentos sobre temas afines al desarrollo sostenible y a la nueva institucionalidad en el agro, esta misión marca una diferencia entre la generación de ideas propias y el financiamiento para publicaciones elaboradas por instancias dentro del IICA.

El Convenio IICA-GTZ de 1998 reformuló los objetivos generales de la cooperación entre ambas instituciones como lo dicta el documento: "...dando especial énfasis a las medidas orientadas hacia una utilización sostenible de los recursos naturales, la producción en las pequeñas explotaciones agropecuarias y la integración de la población rural". En especial, el Proyecto IICA-GTZ busca "contribuir a que los actores en las zonas rurales de los países miembros del IICA pongan en práctica iniciativas para el desarrollo rural sostenible según el Plan promovido por el IICA". Se observa en esta enunciación, un cambio claro en el énfasis del Proyecto, el cual centra su atención en el desarrollo rural local. Se detecta también una voluntad de ampliar el marco de cooperación entre IICA y GTZ hacia otros temas.

En el Plan Operativo aprobado para la Fase IV, se confirmó la voluntad de aterrizar las actividades del Proyecto en los países. Este hecho se reflejó

en el peso asignado al área de resultado 3 (Aplicación de Conceptos y Métodos) en los gastos programados por el Proyecto entre 1998 y el 2000, como se podrá observar más adelante. Ya desde 1996 el Proyecto IICA-GTZ había iniciado el trabajo en la aplicación de conceptos y métodos, mediante las Ventanas de Sostenibilidad en Costa Rica y Jamaica. El Convenio de 1998, corrobora este énfasis en la gestión local en áreas rurales.

## **Cambios en el IICA 1988-2001**

### **Cambios en la estructura del IICA entre 1990-1999**

El IICA vivió durante la década de los noventa, una profunda reorganización interna. El proceso de regionalización y descentralización del IICA ha cambiado la naturaleza de la Institución, a pesar de que su mandato político sigue parecido. Cuando inició el Proyecto en 1988 en el marco del PLANALC, el IICA era una institución centralizada, con un fuerte componente técnico y una estructura vertical de cooperación técnica desde la Sede hacia las regiones. Doce años más tarde el 60% del personal técnico se encuentra en las regiones, trabajando en las ACTs.

Formulado inicialmente como un Proyecto de Fortalecimiento Institucional del IICA, el Proyecto no supo aprovechar adecuadamente de estas transformaciones. Esto se debió a la ausencia de mecanismos de coordinación y de tutela política entre las autoridades de ambas instituciones. Como se observará en la siguiente sección, GTZ y BMZ también vivieron procesos de transformación, y la GTZ sufrió un proceso de descentralización análogo al del IICA.

Con la aprobación del PMP 1994-1998 y del PMP 1998-2002, se consagra el proceso de descentralización del IICA. En particular, el proceso de traslado a los centros regionales de muchas de las competencias y capacidades del IICA se consolida. Esto se reflejó en la estructura del Presupuesto General del IICA en 1990 y 1999.

En la figura No. 1, se ilustra claramente los efectos presupuestarios del proceso de regionalización y descentralización del IICA entre 1990 y 1999. Si bien el presupuesto dedicado a los servicios de cooperación técnica aumentó en un 30%, los fondos destinados a las ACT en los países se triplica de \$5 millones de dólares en 1990 a

más de \$15 millones en 1999. Más notable es la marcada disminución de los recursos financieros en los programas de la Sede Central que pasaron de \$8.1 millones de dólares en 1990 a \$2.9 en 1999. Esto se aplica en gran parte a la reducción de capacidad instalada para el seguimiento técnico de las actividades del Proyecto.

Figura No. 1: Cambios en Distribución del -Presupuesto General del IICA, 1990 - 1999

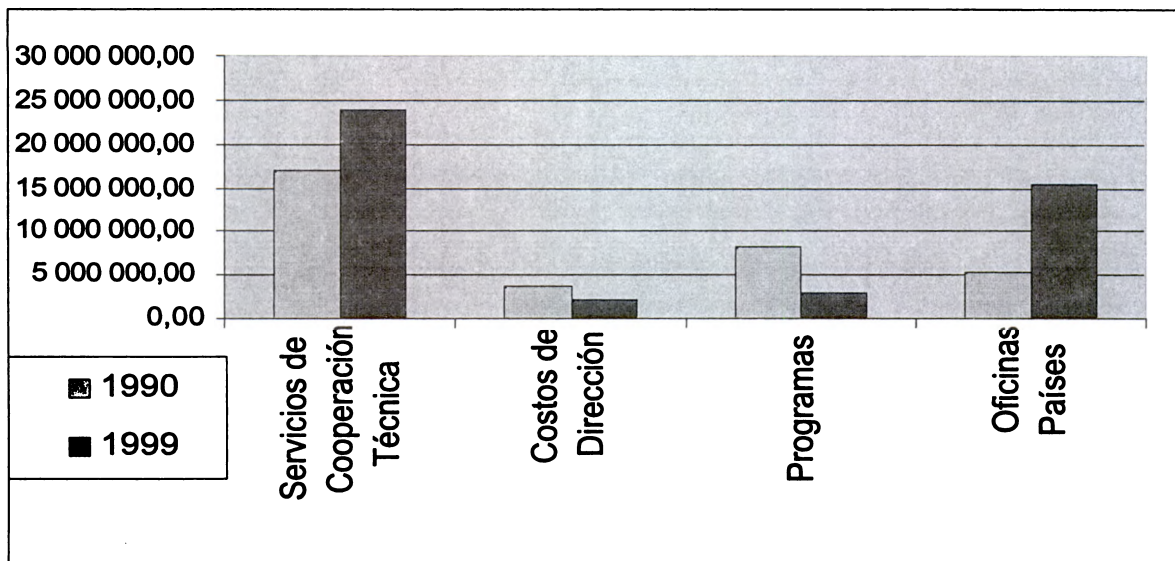
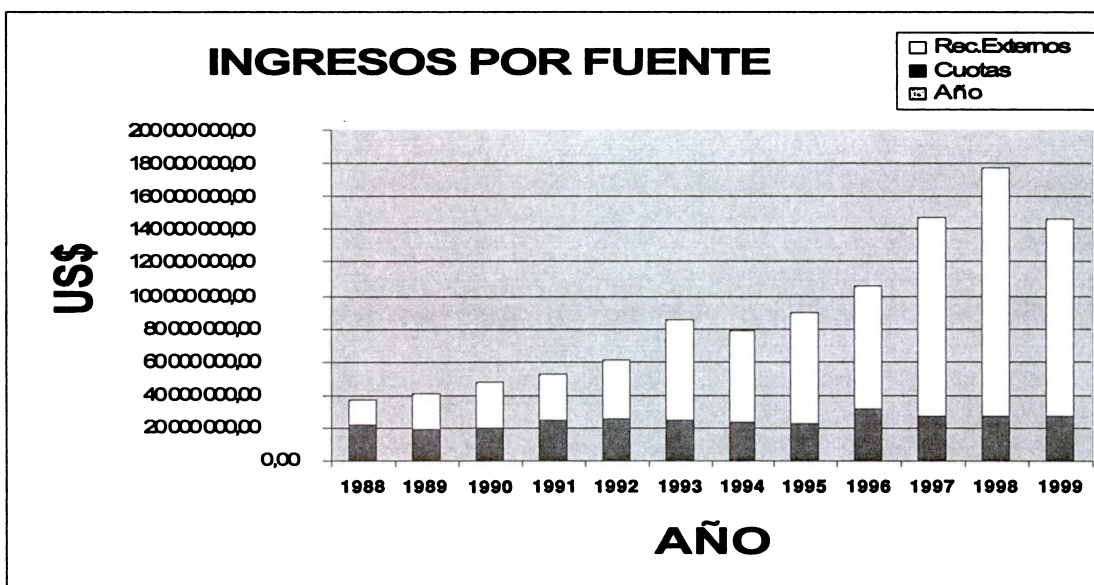


Figura No. 2: Ingresos por Fuente en IICA 1988-1999



Se observa en la Figura No. 2 que la evolución de los ingresos globales del IICA es marcada en la década entre 1988 y 1999 por un estancamiento de las cuotas vertidas por los países. Por otro lado, el peso de recursos externos aumentó notablemente, multiplicándose por diez, el monto total de fondos externos entre 1988 y 1998, de \$15 millones de dólares a \$150 millones. En 1988, los recursos externos

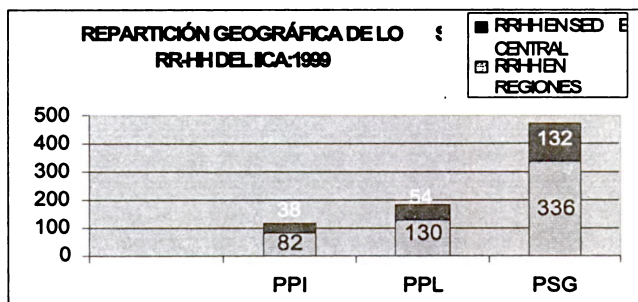
constituían un 41% del presupuesto global del IICA, para 1998 esta proporción fue del 48%.

### Cambios en funciones institucionales y recursos humanos

Los cambios presupuestarios aunados al proceso de descentralización del IICA que se iniciaron en 1994 y se consolidaron a partir de 1998, generaron profundas transformaciones en la distribución geográfica de los recursos humanos de la Institución. Entre 1990 y 1999, el IICA redujo su personal total de 946 a 772 personas.

En 1990 el Personal Profesional Internacional (PPI) era de 171 y en 1999 fue de 120. (ver Fig.3). Más notables son los cambios en la distribución geográfica de los recursos humanos del IICA. De los 120 PPI en el IICA, 82 se encuentran en las regiones. Como se observa, el centro de gravedad de la capacidad institucional del IICA migró hacia las regiones y las ACTs entre 1994 y 1999. Esto produjo un impacto en el seguimiento por parte del IICA al Proyecto ya que sólo el 40% de los

Figura No. 3. Repartición geográfica de recursos humanos en el IICA: 1999



### Cambios en personal y gerencias (CONTEC, DIREX)

El Proyecto IICA-GTZ ha experimentado una alta movilidad de personal, tanto en las distintas direcciones del IICA como en la Unidad Técnica del Proyecto. Desde 1992, se calcula que han habido seis Gerentes Técnicos del Área de Programas, incluyendo Eduardo Trigo quien salió en 1994. DIREX ha sufrido también este proceso de inestabilidad en los puestos de dirección en prácticamente todo la Sede Central del IICA.

Recursos Humanos Globales del IICA se encontraban en 1999 en la Sede Central. La capacidad del CONTEC y CEPPI de gerenciar técnicamente el Proyecto disminuyó, en particular a partir de 1998.

Este distanciamiento se reflejó tanto en los aspectos financieros, como en la capacidad del personal técnico en la Sede de seguir a partir de 1997-1998 en lo que era un Proyecto con un fuerte componente de aplicación en los países. Cabe preguntarse por qué la Gerencia Técnica y DIREX del IICA no optaron, junto con GTZ, por trasladar el Proyecto hacia las Regiones a partir de la Fase IV. Esto hubiera permitido a ambas instituciones adaptarse a los cambios estructurales que tuvieron lugar tanto en IICA como en GTZ durante la década de los noventa y generar la sinergia institucional que le faltó al Proyecto.

El Proyecto IICA-GTZ ha tenido cinco Coordinadores desde 1990: Sabine Müller, Ronnie de Camino, Jurgen Carls, Martín Carnap y Carlos Reiche. Estos cambios de personal han contribuido en parte a los problemas de coordinación intrínsecos del programa.

### Cambios en GTZ 1990-2001

Estructura operativa global de la GTZ

Existe un paralelo interesante entre los procesos de cambio institucional en el IICA con el que se ha estado gestando en la GTZ desde 1988. Este proceso coincide con el inicio de la cooperación entre IICA y GTZ., pero no se ha reflejado en cambios notables en las prioridades y mecanismos de coordinación institucional del Proyecto.

En 1988 GTZ constituía el brazo técnico del Ministerio Federal Alemán de Cooperación Económica y de Desarrollo (BMZ). Tenía una estructura centralizada, y un enfoque sectorial y técnico. En aquella época, por ejemplo, la División I de la GTZ sobre Desarrollo Rural, concentraba el 60% de los proyectos de cooperación técnica alemanes en el exterior. Buena parte del trabajo de la gerencia de la GTZ se dirigía al apoyo de proyectos de cooperación y en la coordinación con



otros organismos especializados de cooperación técnica a nivel mundial (ISNAR, CIAT, IFPRI, CATIE).

En el momento de la inserción del Proyecto IICA-GTZ, era natural que la GTZ buscara una alianza con organismos de asistencia técnica hemisférica en materia agrícola ya que este tema constituía una prioridad tanto para BMZ como para GTZ. La GTZ tenía una amplia experiencia acumulada en proyecto de asistencia técnica en desarrollo rural tanto en África y Asia, como en América Latina, por lo tanto era coherente con los objetivos de ambas instituciones, iniciar una relación de cooperación más estrecha.

A partir de 1989, la GTZ emprendió un proceso de regionalización y descentralización análoga a la del IICA desde 1994. Se desplazó el centro de gravedad de la GTZ hacia las regiones y los representantes nacionales y regionales de la GTZ adquirieron nuevas competencias para generar, negociar y administrar proyectos.

Paralelamente, con el proceso de reunificación de Alemania a partir de 1989, las prioridades de cooperación externa se modificaron. Se orientaron muchos recursos a la reconstrucción de Alemania Oriental y hacia la cooperación en países del Este de Europa. Los fondos disponibles para la cooperación externa se redujeron, y la GTZ fue sometida a presiones crecientes para diversificar sus fuentes de ingresos y competir por recursos de fuentes multilaterales como el PNUD, Banco Mundial entre otros.

El proceso de descentralización en la GTZ generó discusiones internas, y se decidió a partir de 1996, crear instancias de coordinación regional, con responsabilidades tanto en las negociaciones y el seguimiento político, como en la coordinación de la asistencia técnica alemana en los países. Se acercó la toma de decisiones a los países e instituciones beneficiadas por la cooperación alemana. Colateralmente a este proceso se produjeron profundos cambios en los recursos humanos de la cooperación técnica alemana. Se calcula que el total de recursos humanos en la

GTZ se redujo a 300 personas desde mediados de los noventa. Esto provocó un impacto en la capacidad institucional de seguimiento y monitoreo de la cooperación técnica por parte de GTZ. Cada día la GTZ se convierte más en una agencia de cooperación técnica descentralizada que compite por recursos de agencias multilaterales con el IICA y otros organismos similares en la región Latinoamericana.

### *El Proceso de Descentralización y Redefinición*

Junto al proceso de descentralización operado en la GTZ desde 1989, hubo en el BMZ un cambio notable en las prioridades y enfoques técnicos de la cooperación alemana. El peso de los proyectos de desarrollo rural se redujo, y la concentración se dirigió a aspectos de gestión de recursos naturales, gestión municipal y fomento de la pequeña empresa rural.

Por su enfoque hemisférico y su ubicación en una institución multilateral como el IICA, el Proyecto IICA-GTZ constituyó un Proyecto inusual entre la gama de iniciativas que la GTZ impulsaba. La GTZ no gozaba de amplia experiencia en materia de formulación de políticas sectoriales, su fortaleza residía en su amplia experiencia en proyectos orientados hacia las estructuras de gestión local, como municipios, pequeños productores y comunidades rurales. En 1999, la GTZ coordinaba más de 25 proyectos en América Central y el Caribe, así como proyectos de alcance regional como el apoyo al Corredor Biológico Mesoamericano.

### **Perspectivas y oportunidades**

Queda patente que la cooperación entre IICA y GTZ nació en una época en que cada una tenía ventajas comparativas que justificaban un acercamiento estratégico. La conducción del Proyecto respondió a cambios institucionales y estructurales profundos en ambas instituciones. GTZ ha aportado a la relación, su experiencia en proyectos de desarrollo rural, mientras que el IICA su cobertura hemisférica y su relación con

los Ministerios de Agricultura de toda América Latina.

Esta característica de la GTZ no fue en su totalidad aprovechada por el IICA, en parte por la falta de definición de mecanismos de ajuste y reorientación de las prioridades del Proyecto IICA/GTZ a partir de 1997. Una oportunidad perdida se dio entre 1996 y 1997 cuando ambas instituciones hubieran analizados los cambios en sus estructuras y proyecciones internas para redireccionar el Proyecto hacia un trabajo en las regiones y países miembros del IICA y hubieran

aprovechado la cobertura hemisférica del IICA para contribuir a la formulación de políticas nacionales en materia de desarrollo sostenible en la agricultura y en el medio rural.

### Secuencia de actividades y presupuestos

El Proyecto IICA-GTZ tuvo una duración de 11 años. A lo largo de este período se plantearon una serie de fases:

Fase I	Fase de Orientación	07/90-12/92
Fase II	Fase de Conceptualización	01/93-06/95
Fase III	Fase de Aterrizaje	07/95-12/97
Fase IV	Fase de Operacionalización	01/98-12/00

En la etapa inicial de la cooperación entre IICA y GTZ (90-92), el Proyecto consistió en actividades de diagnóstico, orientación y planificación de un programa de cooperación entre ambas instituciones. Aunque no constaba de un acuerdo formal, contaba con un plan operativo previamente planificado. Esta fase contribuyó a la formulación y programación de las etapas sucesivas. En 1991, inicia labores Ronnie de Camino, con el objetivo de reforzar la cooperación técnica de GTZ en IICA iniciada el año anterior por Sabine Müller.

En 1991 el Proyecto realizó un primer ejercicio de planificación, utilizando la metodología FODA (ZOPP), en el que se definió como imagen-objetivo del Proyecto el siguiente aspecto "*El IICA ha fortalecido su capacidad técnica y operativa de cooperación en el área de sostenibilidad de la producción agropecuaria, con énfasis en la de los pequeños productores*".

En un segundo proceso de planificación FODA (ZOPP) realizado en 1992, se reformuló la imagen-objetivo del Proyecto de la siguiente forma: "*el IICA ha incrementado su capacidad para cooperar con los países en el desarrollo sostenible de la agricultura*". A raíz de esta primera fase de orientación, el IICA y GTZ establecieron entre

1991 y 1992, las bases para un programa de cooperación sobre 10 años, con un monto total de 9.8 millones de marcos (DM).

- En 1992 se firmó un Acuerdo General entre el IICA y la GTZ, que consigna los derechos y obligaciones de las partes. En este convenio global, el IICA se comprometió a aportar las siguientes medidas de apoyo al Proyecto:
- Personal técnico y administrativo de contraparte para cooperar con los expertos de la GTZ en las acciones conjuntas que se realizarían en la Sede Central y en las oficinas del IICA de los países miembros.
- Espacio físico adecuado en la Sede Central para acomodar el Proyecto en lo que se refiere a equipo y oficinas para cooperantes y personal de apoyo, además, el espacio necesario para los expertos a corto plazo y el costo por gastos de agua, electricidad y limpieza requeridos.
- El trámite ante el Gobierno de la República de Costa Rica de las exoneraciones de impuesto de importación y de cualquier otro gravamen que correspondiera, de acuerdo con los privilegios otorgados al IICA a favor de vehículos y equipos

suministrados por el Gobierno Alemán para la ejecución del Proyecto.

- Otorgar a los expertos enviados, la categoría de Personal Internacional Asociado, mediante el cual pudieran disfrutar de los privilegios e inmunidades que el Gobierno de la República de Costa Rica reconoce al Personal Internacional del IICA.
- Permitir al personal del Proyecto IICA-GTZ usar las instalaciones en materia de informática e internet, así como el acceso a la biblioteca del IICA sin costo alguno.
- Participar en las actividades del Proyecto con su personal técnico y científico, así como brindar apoyo al Proyecto con su personal gerencial y administrativo.
- Como contrapartida, aportar sus propios recursos para la ejecución de actividades contempladas en el Proyecto a través de sus programas operativos anuales e identificar las partes que contribuyen al cumplimiento del objetivo del Proyecto. (Contrato de Ejecución, 1991).

A partir de la Segunda Fase (1993-95), el Proyecto se dedicó en un primer momento a la conceptualización del desarrollo sostenible y al desarrollo de indicadores. (Ver Cuadro No. 1, Anexo No.11). Esta fase se condujo en estrecha coordinación con el IICA, particularmente con el Área II de Generación y Transferencia de Tecnología a cargo de Eduardo Trigo. En el Informe Anual de 1993, se reportó que el IICA sufragó el 20% de los costos del Proyecto y que este porcentaje debía aumentar con la llegada de la nueva Administración del IICA en 1994. Entre las actividades principales del Proyecto durante esta fase, se pueden destacar:

- El desarrollo de un marco conceptual y metodológico para el desarrollo sostenible de la agricultura y el manejo de recursos naturales.

- El desarrollo de propuestas para facilitar procesos de innovación institucional y de diseño técnico eficientes que contribuyan al desarrollo sostenible de la agricultura.
- Capacitación de las contrapartes del IICA en los temas de recursos naturales y agricultura sostenible.
- Fomento de un sistema de innovación y diseminación para el desarrollo sostenible y equitativo de la agricultura.
- Propuestas y estrategias para la organización de procesos para la generación y transferencia de tecnologías.
- Metodologías para la identificación, formulación y evaluación de proyectos.
- El desarrollo de un sistema de indicadores de sostenibilidad.

A criterio de muchas de las personas entrevistadas del IICA, esta fase constituyó la de mayores logros del Proyecto (Anexo 8). El trabajo se realizó en forma conjunta. El personal del IICA se dedicó al tema de la sostenibilidad, en particular en el Área II, bajo la responsabilidad de Eduardo Trigo. Es en esta época que se contrata a Ronnie de Camino, quien junto con Sabine Müller, condujeron la etapa de conceptualización y de desarrollo de indicadores de sostenibilidad para el IICA. Se logró generar una sinergia importante entre ambas instituciones en esta fase, que contribuyó a la difusión de los conceptos de sostenibilidad en el seno del IICA:

En Noviembre 1994, se realizó la primera evaluación interna del Proyecto IICA-GTZ. Esta misión de evaluación culminó con un ejercicio de planificación, utilizando la metodología FODA (ZOPP), en la que se involucró a 26 técnicos y gerentes del IICA y miembros de la misión evaluadora del Proyecto IICA-GTZ. El proceso de planificación contribuyó a generar una Matriz de Planificación del Proyecto (MPP) que sirvió de base

para orientar la Tercera Fase del Proyecto (del 07/95 al 06/98). Después de la Segunda Fase dedicada al desarrollo conceptual y a la capacitación del personal del IICA, la Tercera Fase buscó concebir un mayor aterrizaje del Proyecto en actividades concretas y una simplificación de la estructura del mismo.

Es interesante destacar, que durante el Taller de Planificación de noviembre de 1994, surgieron diferencias notables de apreciación y conceptualización del problema de sostenibilidad en el agro. En el Plan Operativo de la Fase III, en el informe del taller redactado por Sergio Valdebenito, se detectan desde fines 1994 diferencias conceptuales notables entre el equipo del Proyecto y el resto del personal técnico del IICA. Costó llegar a una definición común del objetivo superior y del objetivo del Proyecto, y fue difícil identificar los componentes del Proyecto, así como los resultados y productos esperados del mismo.

Según Valdebenito, esto se debió a que el taller partió de la premisa que las condiciones que originaron el Proyecto IICA-GTZ, "prácticas insostenibles en el agro", se mantenía en 1994, y por ende no se originó de una estructura ramificada de problemas para definir un marco lógico de intervención del Proyecto. Esto llevó a largas discusiones en torno a los objetivos del Proyecto y a los componentes que debería tener para surtir los efectos deseados.

Estas diferencias de índole conceptual también parecen indicar la orientación de la fase III del Proyecto hacia la externalización, ante el reducido efecto de la Fase II en términos de la internalización de los principios del desarrollo sostenible de la agricultura en el IICA.

En consecuencia, el resultado del Taller de Planificación de noviembre de 1994 fue incompleto, ya que no se pudo terminar de desarrollar la matriz de planificación del Proyecto. Pareciera que posteriormente, un grupo de profesionales del IICA y de la GTZ completó dicha matriz. Cabe aclarar, que la misión evaluadora no tuvo acceso a este documento reformulado de planificación.

Los componentes y resultados esperados de la fase III del Proyecto se desglosan a continuación:

- Componente de Desarrollo, Validación y Aplicación de Metodologías.

**Resultado:** *El IICA dispone de metodologías apropiadas en desarrollo sostenible.*

- Componente de Capacitación Interna y Externa

**Resultado:** *el IICA ejecuta un programa de capacitación que incorpora el desarrollo sostenible con contenidos diferenciados por grupos meta.*

- Componente de Cooperación Técnica

**Resultado:** *Dentro del IICA existen experiencias exitosas en la aplicación del concepto y métodos de cooperación técnica con los países para el logro del desarrollo sostenible*

- Componente de Sistema de Planificación IICA

**Resultado:** *El IICA ha internalizado en su sistema de planificación y programación la dimensión del desarrollo sostenible.*

En lo que concierne a los componentes tres y cuatro, cabe destacar que el Plan Operativo de la Fase III en 1994, definió una serie de supuestos para que estos resultados se concretizaran. En cuanto al componente tres de *Cooperación Técnica*, para alcanzar el logro de experiencias exitosas en la aplicación del concepto y métodos de desarrollo sostenible en los países, se supone que : *"El IICA es reconocido para alianzas estratégicas en el tema por parte de otras instituciones"* y que *"el IICA es reconocido por los países como entidad a la cual acudir sobre Desarrollo Agrícola Sostenible"*. (Plan Operativo Fase III, 1994:5)

Otro supuesto importante para alcanzar el Objetivo General dicta así: *"Las condiciones organizativas para la cooperación son efectivas (ubicación del Proyecto) y el tema de Desarrollo Sostenible sigue muy alto en las prioridades de los países."* Esta misión evaluadora ex-post puede afirmar con cierta propiedad, que estos dos supuestos no se dieron, limitándose así la efectividad del Proyecto en su totalidad.

El Plan Operativo de la Fase III también hace el intento de desarrollar indicadores verificables para medir los logros del Proyecto, al indicar las fuentes de verificación en cada nivel. Al no concluirse en forma satisfactoria los objetivos del Taller de Planificación de noviembre de 1994, no se terminaron de formular estos indicadores de desempeño del Proyecto. No se percibe durante la Fase III y Fase IV la aplicación de indicadores para monitorear el desempeño del Proyecto en forma sistemática. Este punto fue retomado en la evaluación interna del Proyecto realizada en noviembre 1997.

Como se mencionó anteriormente, a partir de 1994 el IICA inició un proceso de profundos cambios en su estructura operativa interna con la llegada de la Administración Aquino. (Ver sección: Lecciones Aprendidas Ventanas de Desarrollo Sostenible VDS). En esta época también se formuló el Plan de Mediano Plazo (PMP 1994-1998) que planteó los lineamientos estratégicos para el desarrollo de la Institución en este período. El tema de la sostenibilidad ocupó un lugar central en las prioridades estratégicas del IICA, y es un resultado atribuible en parte, al trabajo conjunto entre la Gerencia Técnica del IICA con los Coordinadores del Proyecto.

Al concluirse la Fase III a finales de 1997, se realizó un control de avance del Proyecto, una especie de evaluación interna de sus alcances, que se constituyó en la más completa y comprensiva de las evaluaciones realizadas hasta la fecha. Muchos de los problemas detectados en setiembre de 1997 perduran hasta la fecha. Dicha misión detectó deficiencias en cuanto a los objetivos superiores del Proyecto, e indicó que el énfasis se hizo en la disponibilidad de instrumentos y

estrategias de desarrollo sostenible en el IICA y en los países. No enfocó los problemas ligados a la formulación de políticas y la puesta en práctica de estos instrumentos y prácticas. En este sentido, desde 1997 se recomendó desarrollar un sistema de monitoreo y evaluación para el Proyecto, con el objetivo de medir la efectividad de las actividades en relación con los objetivos y áreas de resultados identificados.

En el Cuadro No. 2 (Anexo 12) se puede apreciar que la Fase III del Proyecto 1995-1997 fue la que dispuso de mayores recursos financieros (2.8 millones de marcos, \$1.4 millones de dólares). Por la escasa disponibilidad de informes financieros que detallan el costo por rubro de actividad en las dos primeras fases, se han resumido a cifras globales para el período 1990-1995. A partir de 1996 se encuentran cifras más detalladas en cuanto a gastos reales, y no sólo los montos programados en los ejercicios de programación entre IICA y GTZ.

La Fase IV del Proyecto IICA-GTZ operó con un prepuesto por parte de GTZ equivalente a \$850,000 dólares. Como contrapartida, el IICA puso las instalaciones, servicios generales, y el acceso al internet. El IICA también financió un gran número de actividades y cubrió el tiempo de personal técnico asociado al Proyecto. Resulta difícil obtener datos precisos sobre los montos de la contrapartida del IICA. Tenemos como fuentes principales las matrices de programación elaboradas de 1996 al 2000, en que el IICA y GTZ comprometían recursos y tiempos de personal por rubros de actividad.

**Cuadro No. 3 Gastos programados por año: 1996-2000**

	GTZ	IICA	TOTAL
1996	238,000	151,400	389,400
1997	195,500	170,000	365,500
1998	371,000	22,000	393,000
1999	463,000	58,000	521,000
2000	93,000	0	93,000
<b>TOTAL</b>	<b>1.360,500</b>	<b>401,400</b>	<b>1.761,900</b>

*Proyecto IICA-GTZ, Matrices de Programación 1996-2000*

**Cuadro No.4: Gastos programados por Área de Resultado 1996-2000**  
**En Dólares**

	<i>1996</i>	<i>1997</i>	<i>1998</i>	<i>1999</i>	<i>2000</i>	
<b>R1</b>	<b>Desarrollo de Metodologías</b>					
<b>GTZ</b>	87,500	17,000	20,000	124,000	93,000	341,500
<b>IICA</b>	34,000	16,500	0	36,000	0	86,500
<b>R2</b>	<b>Capacitación</b>					
<b>GTZ</b>	50,500	33,000	66,000	54,000	0	203,500
<b>IICA</b>	41,400	21,000	7,000	7,000	0	76,400
<b>R3</b>	<b>Aplicación Conceptos y Métodos</b>					
<b>GTZ</b>	93,000	98,500	285,000	285,000	0	761,500
<b>IICA</b>	64,000	55,000	15,000	15,000	0	149,000
<b>R4</b>	<b>Internalización IICA</b>					
<b>GTZ</b>	7,000	28,000	0	0	0	35,000
<b>IICA</b>	12,000	10,500	0	0	0	22,500
<b>R5</b>	<b>Asesoría Técnica/Ampliación Cooperación</b>					
<b>GTZ</b>	0	19,000	0	0	0	19,000
<b>IICA</b>	0	67,000	0	0	0	67,000
<b>TOTAL</b>	<b>389,400</b>	<b>365,500</b>	<b>393,000</b>	<b>521,000</b>	<b>93,000</b>	<b>176,1900</b>

## Proyecto IICA-GTZ, Matrices de Programación 1996-2000

Un análisis somero de la distribución de gastos programados por área de resultado entre 1996 y el 2000 reveló importantes diferencias en el peso de ciertos rubros de actividad del Proyecto. Si bien, en el año 1996 el Área de Resultado 1 dedicada al Desarrollo de Metodologías representaba un 31% del presupuesto anual programado, para esta misma fecha, el Área de Resultado 3 Aplicación de Conceptos y Métodos, contaba con un 40% de este presupuesto. Esta Área de Resultado (R3) representaba el 72% de los gastos totales presupuestados en 1998 y el 54% en 1999. Esto refleja claramente una mayor concentración de esfuerzos del Proyecto de aterrizar y aplicar por medio de las Ventanas de Sostenibilidad, los conceptos y métodos desarrollados por el Proyecto en fases anteriores.

El Área de Resultado 4 dedicada a la internalización del IICA, ha sido consistentemente limitada en cuanto a fondos se refiere, equivale a un 3.2% del gasto total programado por el Proyecto entre 1996 y 2000 (ver Fig.4 y 5). Esto se reflejó desde luego, en los efectos percibidos de internalización del IICA de los conceptos y métodos generados por el Proyecto. La mayoría de las personas entrevistadas estuvieron de acuerdo en la limitada internalización operativa de los conceptos y métodos desarrollados por el Proyecto.

Fig. 4. 1996.

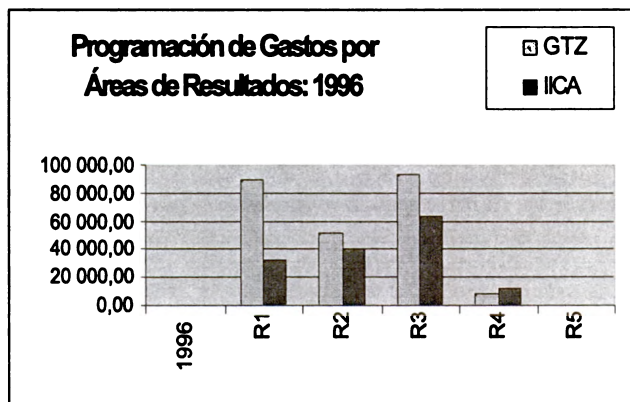
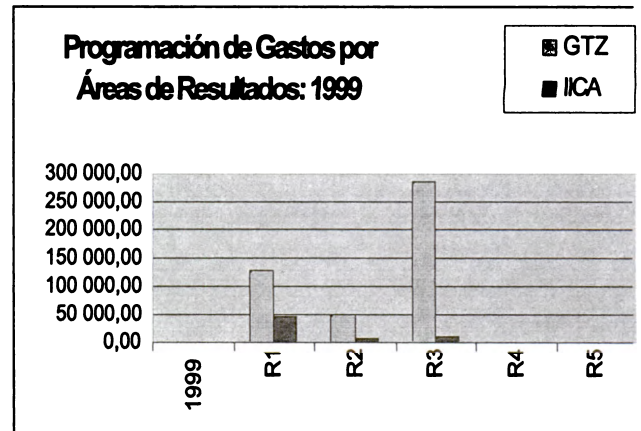


Fig.5: 1999



El Cuadro No. 4 también revela una participación diferenciada del IICA en cuanto a programación de gastos. En 1996 y 1997 se observa en la programación estimada, un mayor aporte del IICA en los gastos asignados al Proyecto, y muestra en forma teórica un equilibrio en los compromisos financieros de ambas instituciones.

A partir de 1998 la contribución financiera del IICA al Proyecto disminuyó notablemente y se redujo hacia el final, a las contrapartidas en instalaciones y servicios generales. Esta disminución de participación del IICA en la Programación del Proyecto se refleja en la Figura No.6. A partir de 1998, la curva de la contribución de GTZ se confunde con la curva de gastos programados totales del Proyecto.

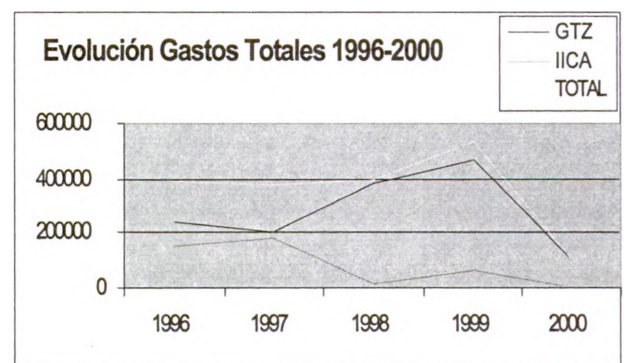


Fig. 6: Estimación de Gastos Programados Anuales entre IICA y GTZ, 1996-2000

Se detecta en la Figura 6 una ruptura en los mecanismos de planificación y programación



conjunta entre el equipo del Proyecto y el CONTEC en el IICA. Esto es un síntoma de un problema general de coordinación y seguimiento entre ambas instituciones, como se discutirá en la sección Lecciones Aprendidas Ventanas de Desarrollo Sostenible (VDS).

En suma, el Proyecto IICA-GTZ dispuso a lo largo de 11 años de existencia de un presupuesto global cercano a los \$6 millones de dólares. Las transformaciones institucionales en el seno del IICA, y los cambios en las prioridades tanto del IICA como de GTZ y BMZ, generaron impactos palpables en la disponibilidad de recursos financieros durante la última fase del Proyecto.

La existencia de datos contables más precisos sobre gastos actuales a partir de 1996, permiten detectar una diferencia de orden del 32% entre los presupuestos programados y gastos actuales para la Fase IV del Proyecto. Es decir, se observa una reducción del presupuesto como resultado de políticas del BMZ en la restricción de recursos financieros.

Los gastos reales acumulados entre 1996 y 2000 por el Proyecto IICA-GTZ, con fondos del BMZ, se distribuyeron de la siguiente forma:

	Presupuesto Programado (DM)	Gastos Acumulado Anual (DM)
1996	362,000	412,178
1997	656,000	663,817
1998	480,000	333,097
1999	412,000	420,730
2000	500,000	425,897
<b>TOTAL</b>	<b>1,711,000</b>	<b>1,179,260</b>

La reducción del compromiso financiero puesto a disposición del Proyecto por parte del IICA y la GTZ, aunado al nuevo estilo de gerencia del Proyecto, contribuyó a generar controversias y al deterioro de las relaciones entre la Unidad de Proyecto de GTZ y el Consorcio Técnico y la DIPRAT (Dirección de Programación) del IICA.

A partir de 1998, la programación coordinada de actividades entre IICA y GTZ se limitó al mínimo. Las asignaciones financieras del IICA se redujeron a partir de 1998 a 1999. El Proyecto se convirtió más, en un proyecto de GTZ que en uno

coordinado por ambas instituciones. Esta aseveración fue ampliamente corroborada en las entrevistas y la encuesta realizada a Representantes Nacionales del IICA y ACTs en varios países.

La evolución de los compromisos financieros entre ambas instituciones también reflejó profundos cambios estructurales en ellas, en cuanto a procesos paralelos de regionalización y descentralización de la gestión tanto en GTZ como en el IICA durante este período.



## Logros por Areas de Resultados.

### El Diseño del Proyecto.

El Proyecto IICA/GTZ, después de 10 años de ejecución, ha tenido una serie de cambios de orientación en cuanto a resultados y objetivos.

El diseño del Proyecto, no ha podido estudiarse con claridad, debido a la escasa información de las primeras fases, sin embargo, los comentarios se hacen con el deseo de focalizar algunos puntos que pueden servir en el diseño de nuevos proyectos de cooperación.

### Análisis previos.

Durante el proceso de preparación en la producción del marco lógico (Matriz de Planificación del Proyecto), es necesario seguir los siguientes pasos de análisis:

- Análisis de problemas
- Análisis de participación
- Análisis de objetivos
- Análisis de alternativas.

En el caso de las fases iniciales del Proyecto IICA/GTZ, no fue posible contar con información documental de estos análisis, por lo que se supone que fueron realizados. Sin embargo, esta fase de análisis es de vital importancia para el arranque del Proyecto, ya que hubiera permitido identificar con claridad el problema central y el objetivo superior, además de ser un punto de partida importante en la selección y redacción del objetivo del Proyecto. Pareciera que las primeras fases fueron de adaptación e identificación de problemas que iniciaron con indicadores de sostenibilidad.

### Matriz de planificación del Proyecto.

En las matrices de planificación disponibles del Proyecto, se siguió la lógica vertical y horizontal adecuada, cabe destacar, que este Proyecto es

muy particular ya que se realizó en cuatro etapas con una serie de cambios importantes.

Si se consideran las cuatro etapas como parte de un mismo Proyecto, esto significaría que el objetivo del Proyecto debería mantenerse o modificarse, de acuerdo a las evaluaciones realizadas a consecuencia de haber alcanzado los indicadores del Proyecto. De otra manera, el cambio del objetivo del Proyecto, podría significar la finalización de un proyecto con impactos alcanzados y el inicio de otro, basado en los logros del primero con nuevo objetivo. También podría indicar, la terminación del Proyecto ante la imposibilidad de haber logrado su objetivo y el inicio de otro con diferente objetivo.

Entre 1997 y 1998, el objetivo del Proyecto cambió. Mientras que hasta 1997 se refería al incremento de las capacidades del IICA en desarrollo sostenible y al aumento de su cooperación en algunos temas con los países, a partir de 1998 el objetivo del Proyecto dice lo siguiente: *"Los actores en las áreas rurales en los países miembros del IICA, llevan a cabo iniciativas de desarrollo sostenible de la agricultura, según el enfoque promovido por el IICA"*.

De lo anterior, se podría desprender que se logra el fortalecimiento al IICA, y a partir de 1998, los esfuerzos del Proyecto se adicionan a los del IICA para crear un impacto en los actores de las áreas rurales. Bajo esta interpretación, los resultados del Proyecto a partir de 1998 debieron estar expresados como parte de la actividad del IICA, dentro sus planes operativos, ya que las actividades del Proyecto complementarían a las del IICA. Sin embargo, esto no se dio en la práctica.

Se observa también, falta de precisión en la redacción de los objetivos del Proyecto, lo que dificulta el reconocimiento de indicadores verificables. En este nivel los indicadores del Proyecto no son explícitos, ni expresan cantidad, calidad, tiempo, lugar, usuarios. Asimismo, en muchos casos no está clara la participación y cooperación de los actores.

En el diseño del Proyecto no se tomaron en consideración en forma adecuada los supuestos (riesgos fuera del alcance del Proyecto) como orientadores para el rediseño del mismo. Por ejemplo, muchos se referían al interés del IICA en el desarrollo sostenible, a la participación activa de su personal y a la asignación de recursos. Al no darse estos supuestos debieron buscarse alternativas de rediseño del Proyecto.

Un aspecto por destacar en el monitoreo del Proyecto fue la poca claridad en la interpretación de los resultados esperados a partir de los indicadores. Esto se debió posiblemente, a la falta de identificación de fuentes de verificación confiables para la medición que se especifica en el indicador, y a confusiones en la interpretación de indicadores. Los indicadores sólo deben incluir variables que miden cambios causados por el Proyecto mismo y no por esfuerzos de terceros (Anexo 11).

Finalmente, en el diseño del Proyecto no deben confundirse los niveles de responsabilidad de sus ejecutores, los "responsables" del logro de los resultados. En los objetivos del Proyecto se define la "intención" de mejorar la situación de un grupo en una región dentro de un tiempo determinado, lo que va más allá del compromiso de los ejecutores del Proyecto.

### **Desarrollo del Proyecto.**

Con el objetivo de sintetizar las cuatro etapas del Proyecto en 10 años, se elaboraron matrices para dar seguimiento a la evolución de objetivos, resultados y logros durante las 4 etapas (Anexo 5)

**Grupo meta:** El grupo meta principal del Proyecto se relaciona al personal del IICA, decisores y personal de los países que dirigen y ejecutan

proyectos de desarrollo, así como también de manera indirecta, a la población rural de los países miembros del IICA.

**El Problema Central:** *"Las prácticas agrícolas y forestales en los países de América Latina y el Caribe, conducen al detrimento y a largo plazo, a la destrucción de los recursos naturales".* Este problema Central no varió en lo fundamental durante las cuatro fases y aún se mantiene, debido a la complejidad del Problema y a las diversas variables ambientales, económicas, sociales, políticas e institucionales que influyen los diversos escenarios donde se producen.

**El Objetivo Superior:** En las primeras fases está referido al IICA "La condición de asumir con propiedad y competencia su papel en relación con la promoción del desarrollo sostenible del sector agrícola y forestal de América Latina y el Caribe" mientras que en las dos últimas fases, se involucra a los Estados Miembros *en cuanto "disponen de Instrumentos conceptuales y operativos para la formulación de estrategias políticas, programas y proyectos a favor de un desarrollo sostenible y socialmente justo de la agricultura."*

Sin embargo, en la tercera y cuarta fase es poco preciso cuando se asevera en la formulación de los objetivos que *"Los Estados Miembros disponen o cuentan con instrumentos..."*. En este caso, la definición de desarrollo se queda corta, porque para alcanzar el objetivo superior no es suficiente que después de cuatro fases, sólo se disponga de estrategias e instrumentos. Estas debieron haberse aplicado y haber mostrado impactos por ejemplo, en cuanto a la disminución del daño a los recursos naturales. (III evaluación).

**Objetivo del Proyecto:** Si bien el conjunto de resultados permitieron cumplir el objetivo del Proyecto. El propósito del Proyecto, o su logro, por definición, no estaba bajo de la responsabilidad del equipo ejecutor, sin embargo, fue la razón por la que se producen los resultados o productos del Proyecto.

Como se puede observar, durante las tres primeras fases, los objetivos del Proyecto varían ligeramente de acuerdo a la evolución de los

enfoques Institucionales: *"El IICA ha aumentado su capacidad operativa en el campo de la agricultura, recursos naturales y desarrollo sostenible y ampliado la cooperación con los Estados Miembros en ejes temáticos"*. En la cuarta fase el objetivo del Proyecto se refiere a que *"Los actores de las áreas rurales en países miembros del IICA llevan a cabo iniciativas de desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural según el enfoque promovido por el IICA"*. Se muestra de esta manera, un cambio importante en la conceptualización de los objetivos, ya que el IICA después de su fortalecimiento e incremento de capacidades operativas, las transfiere a los actores de los países.

Los indicadores de los objetivos del Proyecto, se formulan de manera descriptiva, poco expresiva con respecto a los impactos esperados. Por ejemplo, en lo que se refiere a la cooperación con los países y la capacidad operativa del IICA, los indicadores no están muy explícitos. En términos generales, en la formulación de los indicadores no siempre se considera de manera completa, los elementos estructurales: cantidad, calidad, tiempo, lugar y grupo meta.

**Resultados:** Los resultados del Proyecto en sus cuatro fases, presentan diferencias importantes que evidencian la evolución de las orientaciones. Con el objetivo de facilitar el análisis de los resultados, efectos e impactos del Proyecto, los resultados se han agrupado en cuatro grandes temas:

- **Desarrollo conceptual y metodológico.** El desarrollo conceptual y metodológico se realizó principalmente en las dos primeras fases, en donde tres resultados se orientan a esta temática: Marco Conceptual, propuestas para cooperación interinstitucional y propuestas para la adecuación de la reorganización del IICA. En la tercera fase, el IICA contó con metodologías apropiadas para la definición, planificación y evaluación del desarrollo sostenible. En la cuarta dispuso de instrumentos probados y operativos

- **Capacitación de recursos humanos.**

La capacitación fue un proceso continuo, en todas las fases, sin embargo, en las dos primeras etapas se expresan resultados relacionados con la ejecución de un programa de capacitación para el personal de las instituciones más importantes del sector, y en la tercera fase se menciona como resultado, la "implementación" de programas de capacitación para diferentes grupos meta. En la cuarta etapa no se hace referencia directa a resultados de capacitación.

- **Información y divulgación.** En las dos primeras etapas se presentan resultados como lo dicta el documento: "Existe un sistema de información y divulgación sobre la agricultura, recursos naturales desarrollo sostenible equitativo, operando en el IICA". En las otras dos etapas no se hace referencia específica.

- **Internalización en el IICA de los conceptos y mecanismos operativos.** La internalización es un proceso difícil de identificar por tratarse de comportamientos y cambios de actitud en las personas. En consecuencia, varios resultados directa o indirectamente influyeron en la internalización, como se puede observar en la tercera fase en la que se hace referencia explícita: *"El IICA ha establecido en su planificación y programación institucional la dimensión del desarrollo sostenible"*, y en la cuarta etapa *"La Institucionalización e internalización de los instrumentos conceptuales metodológicos y operativos en el ámbito del desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural, son alcanzadas dentro del IICA"*.

- **Externalización de los conceptos y mecanismos operativos a Instituciones Públicas o Privadas de los países miembros del IICA.** Los resultados relacionados con la externalización se encuentran en las dos últimas fases, en la tercera por ejemplo se anota: *"El IICA aplica exitosamente, en el marco de la cooperación técnica, estrategias y metodologías para el "desarrollo sostenible" y las ha incorporado en la cooperación interinstitucional"* y *"Se ha*

*incrementado el reconocimiento de la importancia que tiene la asistencia agro política". En la cuarta fase el resultado es: "El IICA apoya eficazmente a los países miembros en la aplicación de los instrumentos del desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural respecto a las estrategias, políticas, programas y proyectos correspondientes".*

## **Logros por Resultados**

La presentación de los logros por resultados sigue en el mismo orden (Anexos 6 y 7)

**Desarrollo conceptual y metodológico.** Los logros más sobresalientes de las dos primeras fases, se pueden sintetizar en los siguientes aspectos:

- Publicación de documentos sobre tecnologías y desarrollo rural.
- Bases para una Agenda de Trabajo para el Desarrollo Agropecuario sostenible.
- Sostenibilidad de la Agricultura y los Recursos Naturales: Bases para establecer indicadores.
- Estudios de caso en Ecuador, México, Jamaica y Brasil.
- Apoyo a la creación del Grupo Interamericano para el desarrollo sostenible de la Agricultura y los Recursos Naturales.
- Se trabajó con un subcomité que coordinó las acciones en torno a la sostenibilidad de los Programas.

En las dos últimas fases:

- Metodología para el diagnóstico microregional.
- Estrategias y planificación de desarrollo microregional.
- Metodología para la evaluación del impacto ambiental.
- ¿Cómo medir la sostenibilidad?
- Valoración del impacto de la tecnología sobre el uso de los recursos naturales.
- Modelo para la implementación de VDS.
- Aportes a publicaciones, intercambios de conocimientos.

### **Capacitación de recursos humanos.**

Durante las dos primeras fases:

- Eventos de capacitación sobre agricultura y desarrollo sostenible y en temas relacionados con el impacto de las políticas forestales.

- Programa de concientización del personal del IICA.
- Formación y capacitación profesional.
- En las dos últimas fases
- Elaboración y producción de materiales de capacitación.
- Serie: Investigación y educación del Desarrollo Sostenible.
- Divulgación en 18 países de la serie radial "El sonido de la vida".
- Formación y capacitación profesional a grupos meta de países miembros del IICA.

### **Información y divulgación.**

En las dos primeras fases:

- Desarrollo de indicadores de sostenibilidad.
- Formación del sistema de información bibliográfica y base de datos.
- Base de datos sobre indicadores ambientales.
- Documento sobre "Tecnología y Sostenibilidad de la Agricultura en América Latina. Desarrollo de un Marco Conceptual". Base para análisis y marco conceptual.
- Propuesta de proyecto regional sobre indicadores de sostenibilidad en la investigación agrícola para PROCISUR.

En las dos últimas fases:

- Creación y apoyo de redes Nacionales.
- Seminario: "Evaluación del impacto ambiental".
- Apoyo a proyectos de cooperación técnica.
- Crear interés en ocho ACTs sobre VDS.

### **Internalización en el IICA de los conceptos y mecanismos operativos**

- En las dos últimas fases:
- Consolidación de la estrategia PMP.
- Instalación CODES.
- Dos documentos referidos a estrategias
- Aceptación de la importancia del desarrollo sostenible por el personal del IICA.
- Los conceptos y los instrumentos de desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural, se han integrado en algunas ACT y proyectos del IICA.
- Continúan actividades de capacitación.
- Diversos estudios del IICA, en especial, "Modernización de la institucionalidad".
- Publicaciones del IICA bien elaboradas.

- Capacitación técnica en los países miembros.
- Estrategias para el desarrollo sostenible en países como México, Honduras, Colombia, Venezuela.
- Se promovió una política más activa de materiales didácticos.

*Externalización de los conceptos y mecanismos operativos a Instituciones Públicas o Privadas de los países miembros del IICA.*

- Diversos estudios del IICA en especial "Modernización de la institucionalidad"
- Publicaciones del IICA bien elaboradas.
- Capacitación técnica en los países miembros.
- Estrategias para el desarrollo sostenible en países como México, Honduras, Colombia, Venezuela.
- Se promovió una política más activa de materiales didácticos.
- El concepto de Desarrollo Sostenible para la Agricultura y el Desarrollo Rural ha sido reconocido en la región.
- Apoyo a cuatro VDS en México, República Dominicana, Brasil, Colombia, Venezuela y Ecuador.
- Tres VDS en ejecución: dos en Costa Rica, una en Jamaica.

## Comentarios sobre el Desarrollo del Proyecto

Para el análisis, monitoreo y evaluación del Proyecto, se requirió de una serie de condiciones, entre ellas:

- Documentos de planificación básicos adecuados.
- Comprensión uniforme por parte de los actores participantes sobre sus objetivos, funciones y tareas del Proyecto.
- Disposición para la cooperación y acuerdos, así como un modo de trabajo orientado a objetivos por parte de los actores participantes.
- Disposición de los instrumentos adecuados de monitoreo, tales como: informes, discusiones regulares, sistemas de monitoreo, registros de información entre otros.

Dadas las dificultades encontradas, se optó por seguir el orden temático en la presentación de los

logros reportados por cada resultado. Se observa que en algunos casos, los logros pueden referirse a dos o más de las temáticas propuestas, por ello, los comentarios serán generales, referidos al aporte que en su conjunto permiten el cumplimiento de los resultados y la contribución a la temática indicada.

## Desarrollo conceptual y metodológico

Los mayores esfuerzos en las primeras fases, se refieren a la conceptualización y desarrollo metodológico. En las primeras etapas, los espacios de discusión sobre temas relevantes del desarrollo sostenible fueron reconocidos y reportados en las evaluaciones. No se pudo sin embargo, identificar el impacto directo de los resultados del Proyecto sobre las orientaciones del IICA y su evolución Institucional, enmarcada dentro de un escenario mundial con una profunda preocupación por la incorporación del tema ambiental al desarrollo. En este proceso, jugó un papel preponderante, la contribución del personal del IICA, producto de sus propias experiencias y visualización prospectiva institucional en el marco de las corrientes político económicas de sus países miembros.

En vista de la enorme complejidad del desarrollo sostenible, la información disponible que generó el Proyecto directa o indirectamente, junto con las experiencias valiosas del personal del IICA, constituyeron a proporcionar una riqueza conceptual y metodológica de mucha importancia sobre el desarrollo sostenible de la agricultura y el manejo de los recursos naturales, y representan un gran aporte al desarrollo de esta nueva temática.

Para continuar con los esfuerzos del Proyecto sobre el desarrollo conceptual en permanente evolución, es necesario priorizar y focalizar los esfuerzos en función de los recursos disponibles y los mandatos institucionales. Muchos documentos publicados, se encuentran aún en fase de discusión, verificación o validación, todavía deben ser pulidos y completados los aspectos de metodología y conceptos.

No queda claro aún el juego mínimo de instrumentos necesarios para implementar:

- Proyectos o medidas exitosas de desarrollo sostenible.
- Dirigir y concentrar esfuerzos futuros, considerando los exiguos recursos de sectores prioritarios. Es necesario identificar con mayor precisión por ejemplo, cuáles son los requisitos institucionales y organizacionales de las entidades públicas o privadas a nivel local, regional o nacional, cómo se puede fortalecer su papel, cómo estructurar el marco regulador en los diferentes niveles de negociación para promover y posibilitar una agricultura sostenible, quién dirige el proceso de transformación hacia una explotación sostenible de los recursos naturales y cómo se dirige.

#### Capacitación de recursos humanos.

La formación de recursos humanos en sus diferentes niveles por medio de actividades de capacitación, ha sido una de las más importantes contribuciones del Proyecto.

Los temas tratados en diversos seminarios, talleres, cursos de capacitación y perfeccionamiento, rondas de discusión, eventos informativos, trabajo de campo entre otros, se relacionaron directa o indirectamente con el desarrollo sostenible.

Se elaboraron materiales educativos modulares, un CD, sobre Ventanas de Sostenibilidad complementados con series de publicaciones como documentos de referencia.

En algunos documentos de evaluación se hace referencia a la ejecución de un "Programa de formación y capacitación profesional en desarrollo sostenible", también se dispone de un documento sobre "Estrategias de Capacitación en Desarrollo Sostenible" (mayo de 1997). No se ha podido verificar el funcionamiento del Programa de formación y capacitación profesional dentro de la Sede Central. Por otra parte, el documento de Estrategia de Capacitación, no está en operación y no es conocido en las instancias Institucionales respectivas.

De una rápida evaluación de los temas tratados en los diferentes eventos de capacitación, se observan variaciones en cantidad, calidad y profundidad temática tales como:

- Dispersión temática.
- Diversa profundidad de contenidos.

- Escasa relación entre, cursos, seminarios, talleres etc.
- Distinto desarrollo de los temas.
- Esfuerzos aislados, en la mayoría de los casos, desarticulados.
- Además se presentan problemas operativos como:
  - Falta de personal en el IICA con formación ad hoc, para multiplicar las acciones de capacitación.
  - Escaso seguimiento y evaluación sistemática de las acciones de capacitación realizadas en la Sede Central y en las ACTs.
  - Algunos materiales didáctico producidos, requieren revisión, técnica, educativa y validación.
  - Escasa internalización de las actividades de capacitación en las instancias institucionales vinculadas a la formación de recursos humanos.
  - Se carece de una estrategia global de capacitación en desarrollo sostenible internalizada en la Institución.

#### Información y divulgación.

El Proyecto ha producido y ha colaborado directamente en la producción de diversos materiales informativos sobre desarrollo sostenible de la agricultura y de los recursos naturales. La producción conceptual de materiales relacionados con el desarrollo sostenible, manuales, estudios de caso y otros oscilan a 46, de los cuales 29 están publicados. Las guías y manuales de capacitación preparados por el Proyecto suman 29, se han preparado dos materiales radiofónicos que incluyen guías, tres videos, cuatro discos compactos de los cuales uno es interactivo, dos desplegables para divulgar el Proyecto y VDS, un boletín de comunicación interna, además de tres bases de datos, una sobre información bibliográfica y dos sobre indicadores de sostenibilidad. Se ha creado una biblioteca especializada en desarrollo sostenible con más de 1000 accesiones (Anexo 10).

Es necesario evaluar las demandas reales de la información producida, de forma que se pueda medir el grado de utilidad de los documentos producidos de acuerdo con los intereses de la demanda potencial, de otra manera surge la



interrogante de si la información satisface y orienta las expectativas de la demanda.

Internalización en el IICA de los conceptos y mecanismos operativos

Resulta difícil identificar las acciones del Proyecto que han influido directamente en la internalización de conceptos y mecanismos operativos en el IICA, ya que puede haber influencias de otras fuentes de información que se generan de otros proyectos de cooperación, o también puede deberse al desarrollo de conceptos y mecanismos propios de la Institución y su personal, o una mezcla de todos.

Esta confusión en torno al impacto institucional atribuible al accionar del Proyecto surge a raíz del Informe de Labores de 1999, en que el Proyecto suscitó la reprobación de varios sectores del Consorcio Técnico y de algunos ACTs. Estas diferencias de apreciación se deben directamente a los indicadores de desempeño e impacto institucional desarrollados por el Proyecto al final de la Fase III (1997). Los indicadores utilizaban resultados del quehacer institucional del IICA en su totalidad, en cuanto a la adopción de conceptos de desarrollo sostenible y del enfoque de género. Si bien queda la duda en cuanto a la profundidad del impacto institucional del Proyecto, cabe asegurar que el manejo de la terminología es de dominio común en la Institución, a pesar de ello, son pocos los especialistas en esta temática, principalmente en la Sede Central.

Aunque la incorporación de los conceptos de desarrollo sostenible en las normativas del IICA, no haya sido un efecto directo del Proyecto, debe reconocerse, las oportunidades brindadas de discusión, análisis y apoyo a publicaciones con el propósito primordial de internalizar en el IICA el tema.

Este proceso aún no ha terminado, por ello, debe continuarse tanto con la elaboración de metodologías de evaluación y seguimiento de procesos relacionados con el desarrollo sostenible, como con mecanismos operativos posibles de

ejecución, validación, demostración y transferencia a las Instituciones Nacionales como por ejemplo las "Ventanas de Desarrollo Sostenible".

Para poder internalizar la conceptualización, operación y evaluación de las Ventanas de Desarrollo en la Sede Central y en las ACTs, primero se deben sistematizar en forma adecuada las experiencias en proceso, con la participación del personal especializado o vinculado al desarrollo sostenible tanto de la Sede Central, como de las ACT. Esto permitirá una apropiación del concepto, incorporándole las correcciones o adiciones que se crean pertinentes, de manera que las Ventanas de Sostenibilidad, u otro nombre que pueda dárseles, constituya la expresión institucional demostrativa, evaluable y transmisible a las instituciones nacionales, para implementar los conceptos y metodologías disponibles sobre desarrollo sostenible.

Externalización de los conceptos y mecanismos operativos a Instituciones públicas o privadas de los países miembros del IICA.

Se han realizado diferentes esfuerzos por llevar las experiencias sobre desarrollo sostenible a las instituciones de los países miembros del IICA. En este interés institucional, el Proyecto ha contribuido con algunas actividades puntuales que se adicionan a las de la Institución. Se pueden mencionar las siguientes: apoyo a publicaciones y difusión de materiales didácticos, actividades de capacitación en países, desarrollo y evaluación de Ventanas de Sostenibilidad así como apoyo técnico para su implementación.

En las últimas etapas, en varias oportunidades, los esfuerzos se realizaron directamente con instituciones gubernamentales o no gubernamentales sin tomar en cuenta las instancias jerárquicas tanto del País como del IICA. Esto produjo malestar en unos casos más marcados que en otros, sin embargo, reconociendo que este error de procedimientos es necesario corregirlo, deberían hacerse esfuerzos por evaluar los resultados alcanzados, con el fin de perfeccionar y validar las herramientas y

metodologías implementadas. Esta es una oportunidad de la Institución para poder realizar pruebas de validación que permitan incorporar metodologías probadas como parte de su experiencia con los actores finales.

## **Las Ventanas de Desarrollo Sostenible**

Las Ventanas de Desarrollo Sostenible surgen en la tercera etapa del Proyecto por recomendación de una misión evaluadora en noviembre de 1994, con la intención de aplicar y validar las estrategias, metodologías e instrumentos del desarrollo sostenible que hayan sido elaborados en teoría, en las dos primeras etapas. El objetivo fue contar con experiencias concretas en la implementación de las estrategias del desarrollo rural sostenible y consolidar la teoría en la práctica. Todo ello permitiría disponer de una plataforma de adquisición, difusión de información, oportunidades de formación y capacitación en temas relevantes, tanto para el personal de organizaciones intermedias como para los grupos meta finales.

Las VDS se encuentra en un proceso de desarrollo y consolidación. Se han implementado tres VDS, dos en Costa Rica (Río reventado, Cartago y Puriscal) una en Jamaica (Río Cobre), y se ha dado apoyo para la formación de otras VDS en distintos países (México, República Dominicana, Venezuela, Colombia, Ecuador, Brasil, Honduras).

### ***VDS Río Reventado (Costa Rica)***

Esta VDS se inició en 1997 con la participación principal de las siguientes instituciones: Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (FAO), Universidad de Costa Rica (UCR), Instituto Nacional de aprendizaje (INA), Consejo Nacional de Producción (CNP). Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE).

La selección de la zona se debió a que existía disponibilidad de información, proyectos ya establecidos en la cuenca, políticas claras, facilidad para la ejecución, efecto multiplicador e impacto esperado.

Los principales problemas: Incompatibilidad entre el uso potencial y el uso actual de los suelos, la erosión y la compactación del suelo con prácticas mecánicas, el uso de dosis elevadas de pesticidas en la producción de hortalizas y la falta de protección y medidas inadecuadas durante el proceso de aplicación por quienes las utilizan, problemas derivados de la organización de productores y otros problemas sociales, económicos y ambientales.

Su objetivo: Fortalecer los procesos de desarrollo de las comunidades de la Cuenca del Río Reventado, generando experiencias para la autogestión, liderazgo de grupos, elaboración e implementación de un plan de gestión ambiental, análisis de políticas, investigación de opciones y prácticas más sostenibles.

Grupos meta: Productores, productoras, jóvenes, organizaciones de base e instituciones, que utilizaron técnicas de planificación participativa al involucrar la dimensión ecológica, económica, política y social del desarrollo sostenible. Las actividades de capacitación jugaron un papel importante en todo el proceso.

Las iniciativas para impulsar los procesos de desarrollo local se encaminaron a promover y difundir alternativas de producción compatibles con el ambiente, que fueran rentables y equitativas como la agricultura orgánica, la solarización, el uso de arado cincel, el manejo integrado de cultivos, y el manejo poscosecha, así como también, a brindar educación ambiental, fortalecimiento a las organizaciones de productores, apoyo a la comercialización y diseño de proyectos productivos.

Entre los logros más sobresalientes se destacan los siguientes aspectos: Organizaciones fortalecidas, sensibilización de la comunidad, participación de los actores rurales en el manejo de los recursos naturales y el desarrollo sostenible, así como la consolidación de un grupo interdisciplinario e interinstitucional. Se desarrollaron, validaron e implementaron investigaciones de manejo integrado de cultivos

de papa y cebolla y sistemas de diversificación de cultivos en agricultura orgánica.

#### *VDS Acosta-Puriscal (Costa Rica).*

Se inició en 1995, las principales Instituciones participantes fueron: Fundación Ecotrópica, Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE), Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Ministerio de Educación (MEP).

La Fundación Ecotrópica, como institución local, impulsaba acciones dirigidas a mejorar el manejo de los recursos naturales. La Fundación se formó con personal experimentado en el manejo de metodologías participativas, educación ambiental y desarrollo sostenible, a consecuencia de un proyecto con siete años de duración relacionado con estas actividades.

Utilizando los criterios de selección, Puriscal fue evaluado con un puntaje elevado (89%) en el cumplimiento de los criterios establecidos, donde se destacan: Recursos humanos, información disponible, proyectos ya establecidos, resultados a corto plazo, facilidad de ejecución entre otros.

Principales problemas: Deterioro de los recursos naturales en la región como en deforestación, erosión, compactación de suelos e influencias negativas de políticas.

Su objetivo: Fortalecer las comunidades de las subcuencas en procesos de sostenibilidad y en la incorporación de otras experiencias, mediante el análisis de políticas, investigación de opciones, autogestión y elaboración de un plan de gestión ambiental.

Grupo meta: 50 familias de productores, 10 organizaciones con proyectos productivos, 30 organizaciones comunales, 1000 niños, niñas y jóvenes, 100 técnicos y profesionales de Instituciones y Organizaciones públicas o privadas.

Para la ejecución, la Fundación se basó en los siguientes conceptos: Educación ambiental, participación y educación, planificación de fincas.

Las actividades de capacitación se desarrollaron bajo los tres conceptos.

Entre los logros más sobresalientes se destacan: 1000 agricultores concientizados que aprovechan los recursos naturales sin deteriorar el ambiente. Se han establecido mercados locales de productos y materias primas orgánicas. Hay ejemplos demostrativos prácticos, sobre recuperación de áreas boscosas, y agua en 25 fincas. Desarrollo de acciones educativas relacionadas con agua, suelo y bosque en 30 centros educativos.

#### *VDS Cuenca del Río Cobre (Jamaica).*

Se inició en 1996 con la participación de las siguientes Instituciones: The Natural Resources Conservation Authority (NRCA), the Environmental Foundation of Jamaica (EFJ), the Rural Agricultural Development Authority (RADA), the Coffee Industry Board (CIB), the Water Resource Authority (WRA), US Peace Corps, and Forestry Department (FD).

La zona fue seleccionada utilizando los criterios de selección del Proyecto y en consulta y discusión con productores y representantes de instituciones nacionales que trabajan en laderas y manejo de cuencas en el país.

Los principales problemas fueron: bajos niveles de ingreso, inadecuado servicio de extensión, degradación de los recursos naturales, bajos niveles de conciencia ambiental, desempleo, débil transferencia de tecnología.

El objetivo se relaciona con el desarrollo de un estudio de caso práctico y tangible sobre desarrollo rural sostenible, incluyendo agricultura en laderas y manejo integrado de cuencas.

Grupo meta: Fueron identificados en dos niveles:  
a) Instituciones involucradas en el desarrollo sostenible y la conservación de los recursos

naturales y b) Organizaciones no Gubernamentales, productores de la zona alta, media y baja de la cuenca.

Las iniciativas más importantes desarrolladas por el Proyecto se refieren a los siguientes aspectos: prácticas introductorias de conservación de suelos, introducción de cultivos rentables, formación de grupos de mujeres, entrenamiento a productores, sistemas de producción agroforestales con cabras, desarrollo de microproyectos.

Entre los logros más importantes figuran: Mejoras importantes de comportamiento frente al medio ambiente debido a actividades de capacitación. Fortalecimiento de organizaciones locales, implementación de técnicas agroforestales con cabras tales como jaulas, bancos forrajeros, entre otros.

### ***Comentarios Sobre VDS***

Las VDS se encuentran en proceso de verificación y validación de los supuestos teóricos iniciales y constituyen en consecuencia, una oportunidad para probar, evaluar, modificar y plantear estrategias de implementación ajustadas a diversas condiciones y/o escenarios, donde se pongan en práctica.

Del análisis de las evaluaciones de las tres ventanas, se pueden sintetizar aportes importantes para mejorar la conceptualización, implementación, seguimiento, evaluación y control. Se observan diferentes niveles de desarrollo en la ejecución de las tres ventanas, debido a las condiciones particulares de cada lugar y a las características propias de los participantes en el proceso. Esta variante de condiciones hizo muy rica la experiencia.

Las sugerencias de las evaluaciones realizadas a las VDS de Costa Rica en 1999, indican que se ha mejorando positivamente en su desempeño, principalmente en la incorporación de mecanismos e instrumentos de programación, seguimiento y evaluación, así como en el componente gestión que ha permitido proponer estrategias que son una buena base para capitalizar las experiencias.

A pesar de estos avances, aún se requiere mayor observación y análisis de los procedimientos seguidos. Al interior de la Institución (IICA), las VDS, podrían ser insertadas dentro los lineamientos del desarrollo sostenible (Nueva Ruralidad) del IICA, a fin de reorientar sus deficiencias u omisiones y potenciar sus aciertos (Anexo.14)

Aunque ya realizan parcialmente algunas acciones, se deben reforzar o incorporar otras, tales como:

- Institucionalización y el análisis del marco político.
- Comercialización, cadenas agro alimentarias.
- Procesos de gestión
- Registros de información y sistematización de la experiencia.
- Capacitación y formación de gestores para el desarrollo de VDS.

En la actualidad, las VDS pueden considerarse como una estrategia local para abordar el desarrollo sostenible. De esta manera facilitan la comprensión conceptual en este campo y la integración racional y sistemática de acciones con la participación de los actores principales y los productores organizados.

### **Capacitación**

La transferencia del desarrollo conceptual y metodológico ha requerido de muchos eventos de capacitación dirigidos a personas con diferente nivel de formación y experiencia sobre una gama de diferentes temáticas. Por ello, es muy difícil identificar a corto plazo, cambios importantes en el desarrollo de habilidades y en el "saber hacer", de las personas a quienes se les ha ofrecido directa o indirectamente la capacitación.

Pareciera que los resultados iniciales han sido de información y motivación, previo a los cambios, como se ha podido comprobar en diversas entrevistas (Anexo 8).

La complejidad para transferir conocimientos que generen cambios de actitud sobre el desarrollo sostenible de la agricultura y el manejo de los recursos naturales, requiere de un proceso largo y

continuo, en donde las ofertas de capacitación sigan un planteamiento sistemático de conocimientos y experiencias, para construir junto con el participante, los esperados cambios de actitud, y que se conviertan en un medio para la formación y la superación de la persona.

Las actividades dispersas de capacitación, la falta de precisión en la identificación de los participantes y la diversidad de temas tratados tanto a profundidad como en calidad, justifican la necesidad de hacer esfuerzos por disponer de un programa de capacitación continua sobre "Desarrollo Sostenible del Medio Rural", basado en lo fundamental en la producción de conocimientos y experiencias realizadas por el IICA y el Proyecto en particular. Esto permitiría articular y hacer un consenso sobre las diversas tendencias e inquietudes con el objetivo de ofrecer a la comunidad un programa de capacitación sólido, novedoso y flexible para contribuir con la superación personal y atender a un público con diferentes niveles básicos de preparación y con distintos intereses.

Los temas teórico prácticos ofrecidos en un programa de capacitación, deben tener grados de complejidad de conceptos y prácticas que permitan ofrecer a los participantes los conocimientos y experiencias que aumenten el potencial que ya poseen. De esta manera el programa de capacitación tendrá la suficiente flexibilidad para ofrecer contribuciones concretas y viables a cualquier persona interesada en el desarrollo sostenible. No importa el nivel de

preparación que tenga el participante, el programa siempre tendrá una opción para iniciarlo o actualizarlo y luego para superarlo.

De las temáticas tratadas en el IICA, el programa podría basarse en los cuatro fundamentos del desarrollo sostenible: ambiental, económico, social y político-institucional, de manera que el enfoque integral permita asegurar en los capacitados un profundo conocimiento y manejo ambiental, desarrollar un compromiso social y económico con su comunidad y su país, disponer de herramientas de análisis de políticas e institucionalización de experiencias, así como los conocimientos necesarios para una adecuada gestión ambiental para el desarrollo sostenible.

En relación con los materiales educativos producidos por el Proyecto, los esfuerzos han sido grandes, aunque no bien articulados, existen algunos de gran demanda entre los usuarios.

Para finalizar, se hizo un análisis crítico del CD "Ventanas de Sostenibilidad. Un modelo para la Promoción del Desarrollo Sostenible", en el que se reconoce el esfuerzo y el tiempo dedicado a este material. Sin embargo, hay que tener cuidado sobre las expectativas que genera. También es conveniente valorar el compromiso que el IICA está adquiriendo como promotor de VDS, (según el CD). Se sugiere analizar este aspecto Institucional en cuanto a la experiencia y el objetivo de patrocinarla.



## Lecciones Aprendidas.

### Desarrollo Conceptual y Metodológico

- El desarrollo conceptual y metodológico relacionado con aspectos tan complejos como los que se refieren a los enfoques integrados de la agricultura y el manejo de recursos naturales dentro de los conceptos de sostenibilidad, no es responsabilidad solamente de un proyecto, requiere de la participación de varias instituciones. Si bien los resultados del Proyecto pueden contribuir con el desarrollo conceptual y metodológico de manera puntual, al aportar componentes específicos, la implementación y las herramientas le incumbe a las instituciones nacionales y locales que se encuentran a otro nivel, con mayor estabilidad y una visión amplia de las tendencias mundiales y de las necesidades de los países miembros.
- El IICA es una Institución en continua producción y acopio de información y experiencias en torno al desarrollo sostenible de la agricultura por medio de fuentes internas, como estudios, proyectos, servicios, o fuentes externas, como redes, alianzas, Centros Internacionales, Universidades entre otras. La riqueza de esta información aunada a la producida por el Proyecto, requiere constante revisión, análisis y sistematización a la luz de las nuevas tendencias, con el fin de mantener su liderazgo orientador, para contribuir en la búsqueda de soluciones alternativas novedosas a los problemas del desarrollo sostenible de la agricultura.

### Internalización Resultados

#### *Dentro IICA Sede Central*

- En Proyectos de Cooperación, como el IICA-GTZ, es conveniente separar a los interlocutores de la parte técnica, de los decisores del nivel político de ambas

instituciones, para favorecer la operación de toma de decisiones y seguimiento creadas por los Acuerdos Generales y Convenios, con el objetivo de evitar el aislamiento institucional del Proyecto.

- La internalización conceptual y metodológica sobre el desarrollo sostenible de la agricultura, requiere de decisión política institucional y un núcleo mínimo de personal profesional con experiencia en este tema que tenga la responsabilidad principal de promocionar internamente los conceptos y las metodologías.
- La internalización conceptual y metodológica dentro del personal, solo podrá alcanzarse si existe la apropiación de conocimientos a partir de experiencias personales vinculadas con el tema, de forma tal que con base en esas experiencias, se inicie un proceso de motivación, convencimiento y aplicación del desarrollo agrícola sostenible.
- El diseño de una estrategia de capacitación interna a todo nivel sobre el desarrollo agrícola sostenible, contribuirá con su internalización. No es suficiente realizar eventos aislados poco integrados.

### Externalización

- Es conveniente que las actividades vinculadas a la externalización conceptual y metodológica del desarrollo agrícola sostenible, se canalicen observando las instancias jerárquicas institucionales y nacionales respectivas.
- Para no crear falsas expectativas en los usuarios meta de los conceptos, metodologías y estrategias transferidas a instituciones nacionales, estas requerirán estar probadas o validadas.

## Ventanas de Desarrollo Sostenible (VDS)

- Las experiencias alcanzadas en las tres VDS, en condiciones ambientales y de operación distintas, brindan la oportunidad para evaluar su desempeño y proponer posibles estrategias alternas en escenarios parecidos.
- Desde el año 2000 las VDS definieron una estrategia de cierre de la cooperación externa temporal, no obstante, a tres años de iniciado este proceso, no fue el más oportuno para lograr en mayor medida la autogestión y su replicabilidad en el tiempo.
- La autogestión continua de las VDS, se puede garantizar mediante la preparación de gestores locales para el desarrollo agrícola sostenible, seleccionados de los mismos participantes.
- Por tratarse de procesos complejos, las VDS requieren de mayor tiempo de observación y análisis, antes de sacar conclusiones sobre impactos.

## Capacitación

- La formación de jóvenes rurales por medio de educación no formal, es una valiosa experiencia para facilitar el cambio social, económico y ambiental. Como por ejemplo, El Centro de Capacitación de Jóvenes Agricultores de Tierra Blanca de Cartago, y el de Educación ambiental de Puriscal en Costa Rica.
  - La producción de documentos y material didáctico del Proyecto y del IICA en general, constituyen una riqueza de información que debería sistematizarse e integrarse, con miras a la elaboración de materiales educativos modulares que favorezcan la educación formal y no formal en temas relacionados con el desarrollo agrícola sostenible y el manejo de recursos naturales en América Latina y el Caribe.
- El inicio de la producción de materiales educativos multimedia constituye una línea de trabajo moderna para llegar al mayor número de usuarios.
- Un programa de capacitación con fortalezas técnico-educativas dirigido a potenciales capacitadores, coadyuvaría con la formación de recursos humanos para contribuir con el desarrollo agrícola sostenible.



## Conclusiones

- El Proyecto IICA-GTZ logró avances significativos en el campo del desarrollo sostenible, sin embargo, no pudo catalizar ni aprovechar a plenitud el potencial de la cooperación técnica existente entre el IICA y la GTZ. El Proyecto contaba con los recursos y la capacidad técnica para catalizar la sinergia entre los numerosos proyectos de campo que manejan tanto el IICA como GTZ. Ambas instituciones no aplicaron los mecanismos de tutela política contemplados en el Acta de Intenciones de 1996 que permitiera generar estos nexos de cooperación, con una clara política de seguimiento y monitoreo de actividades del Proyecto y de otros proyectos co-financiados por IICA y GTZ.
- La ausencia de un efectivo seguimiento técnico por parte del CONTEC, particularmente a partir de 1998, fue el resultado de conflictos y desacuerdos entre las partes. Estas diferencias y los conflictos de intereses que se generaron debieron haber sido dirimidos en las instancias de conducción política del Proyecto (DIREX, Director General por el IICA, Dirección para América Latina de la GTZ).
- Los resultados del Proyecto, en la Sede Central del IICA, no se han internalizado en forma esperada, ya que los resultados que se le atribuyen al Proyecto en cuanto a su Área de Resultado No.2 (Internalización) no son producto del mismo, sino de otras iniciativas y proyectos en marcha en el IICA.
- Se ha producido información básica para el desarrollo conceptual y metodológico, en especial en las primeras fases del Proyecto. Si bien los conceptos de Desarrollo Rural Sostenible y Agricultura Sostenible han sido objeto de políticas, programas y proyectos en el IICA, no son necesariamente el resultado directo del accionar de este Proyecto.
- La producción editorial del Proyecto, con más de 40 publicaciones y mucho material didáctico para capacitación, constituye uno de los aportes más significativos. Ha permitido una amplia divulgación sobre temas afines al desarrollo sostenible. El IICA es un referente importante sobre este tema.
- Durante el desarrollo del Proyecto, el monitoreo por parte del IICA y GTZ, no ha sido suficiente para reorientar su inserción dentro la Institución.
- Las VDS, son una interesante estrategia de gestión local para el desarrollo agrícola sostenible que deben insertarse dentro de las orientaciones de desarrollo agrícola sostenible del IICA.
- Los materiales de capacitación producidos por el Proyecto son aportes valiosos para continuar con la formación de recursos humanos vinculados al desarrollo agrícola sostenible.



## Recomendaciones para Proyectos Futuros.

Los futuros Convenios y Acuerdos firmados entre IICA y GTZ requerirán de una mayor definición de las instancias de tutela política y de los mecanismos de monitoreo y seguimiento compartido.

*Conviene definir con claridad las instancias de comunicación en sus diferentes niveles jerárquicos institucionales de la siguiente forma:*

- Director General del IICA, DIREX y Gerente Técnico, con Directores Generales del BMZ y GTZ.
- Gerentes Técnicos con Director para América Latina de GTZ, representantes Regionales de GTZ.
- Directores de áreas del CONTEC, Técnicos ejecutores del IICA, con contrapartes regionales de GTZ.
- Las acciones con otras instancias del IICA, en especial con las ACTs en los países se realizarán a través de la Gerencia Técnica, Directores Regionales y de los representantes de las ACTs Nacionales respectivos.

*Se debe contemplar la operativización de mecanismos de coordinación, como la formación de una Comisión Conjunta entre ambas instituciones con responsabilidades específicas sobre el monitoreo y evaluación del proyecto, con autoridad suficiente para reorientar los proyectos si fuera necesario, en cuanto al intercambio de criterios, en la modificación de la conducción del Proyecto y atender diferencias y conflictos a tiempo.*

- La planificación y ejecución del Proyecto, deberá encontrarse dentro de la planificación estratégica del IICA. En la elaboración de los planes operativos anuales, deben identificarse con claridad, propiedad y viabilidad los objetivos, indicadores, fuentes de verificación y supuestos. Es recomendable mantener bases

de información accesibles para facilitar el monitoreo y evaluación del Proyecto.

- Los proyectos de fortalecimiento institucional, como el IICA-GTZ, son apoyos temporales, por ello, es conveniente apropiar los resultados y las actividades relevantes a fin de incorporarlas en diversas áreas de interés institucional, tales como: el desarrollo conceptual, la oferta de metodologías y estrategias para el desarrollo sostenido, de forma que sus actividades se encuentren bajo el liderazgo institucional.
- A la luz de los 11 últimos años de cooperación entre IICA y GTZ en la búsqueda de una verdadera alianza estratégica, se recomienda potenciar las fortalezas de cada una de las instituciones, con el objetivo de complementar esfuerzos mutuos aprovechando la experiencia del IICA en el manejo de estrategias políticas e institucionales amplias, y las de GTZ vinculadas al desarrollo agrícola, con enfoques territoriales en proyectos de amplia cobertura temática, espacial, cronológica referencial (Hemisféricos), que permitan priorizar esfuerzos concentrados, acuerdos y convenios precisos con seguimiento y monitoreo de actividades más cercano, de forma que los impactos a largo plazo en los países puedan ser efectivos.
- Los futuros programas y proyectos de cooperaciones específicos entre IICA y GTZ deberán partir de Acuerdos y Convenios claros, más aterrizados hacia proyectos concretos basados preferiblemente en los centros regionales y ACTs que en la Sede Central del IICA.
- Se requiere a juicio de esta misión de evaluación ex-post, dar un tiempo prudencial de espera en la cooperación entre IICA y GTZ, para colaborar en el cierre efectivo del Proyecto IICA-GTZ y en la sistematización de los procesos, resultados y desencuentros.

- El IICA para mantener y mejorar su liderazgo como Institución referencial en desarrollo agrícola sostenible, debe intensificar el análisis, sistematización e integración de información y experiencias, producidas tanto por la misma institución, como por los proyectos con los que trabaja y otras fuentes externas, de forma que pueda disponer de una base de conocimientos amplia, con posibilidades de aplicación en diversos escenarios específicos de los países miembros.
- No deben perderse las oportunidades que ofrecen las VDS, como una estrategias de gestión local. Por ello se debe sistematizar y evaluar las experiencias, corregir sus deficiencias incorporándole nuevas posibilidades, potenciando sus aciertos, y orientando su desempeño dentro de las líneas de desarrollo agrícola sostenible del IICA.
- Sería deseable un programa de educación continua sobre desarrollo agrícola sostenible, con base en las experiencias alcanzadas por el IICA, por el Proyecto IICA-GTZ y por otros proyectos vinculados a esta temática. La ejecución del programa se realizaría con la colaboración de Instituciones Nacionales, Regionales o Internacionales, aprovechando las ventajas de las mismas, mediante alianzas estratégicas. La labor del IICA estaría referida a la orientación y actualización temática, y a la supervisión y acreditación, con la participación de centros de enseñanza de excelencia.
- Las experiencias del Centro de Capacitación de Jóvenes Agricultores de Tierra Blanca de Cartago (MAG) y las del Programa de Educación Ambiental de Puriscal (Ecotrópica), deben analizarse, evaluarse y mejorarse como programas piloto de educación continua no formal para zonas rurales.
- Dada la gran cantidad de publicaciones y material didáctico relacionado al desarrollo agrícola sostenible, conviene realizar su sistematización y evaluación para preparar módulos integrados de capacitación sobre este tópico, que sirvan como referentes a entidades educativas públicas o privadas vinculadas con la temática

## Anexo 1

### Términos de Referencia

#### *Objetivo General*

Desde 1990, IICA y GTZ han ejecutado un Proyecto de Desarrollo Sostenible, Agricultura y Recursos Naturales. Este Proyecto se realizó en cuatro fases. La última fase terminó en diciembre del 2000.

El objetivo general del Consultor es evaluar el Proyecto, rescatando los resultados de las tres fases anteriores y centrándose en la IV fase (1997-2000) y en el desarrollo, la aplicación y las experiencias del modelo Ventanas de Desarrollo Sostenible (VDS).

#### *Objetivos Específicos*

##### **El Consultor requiere:**

- Formular una evaluación global del proyecto IICA-GTZ, identificando los alcances geográficos e institucionales de sus actividades así como de sus mayores beneficios.
- Identificar y evaluar los impactos del Proyecto en el fortalecimiento de la capacidad institucional del IICA y de otras instituciones y grupos metas involucrados en el tema de desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural.
- Reconocer las contribuciones principales del Proyecto, de cara a las prioridades del IICA en el área del desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural.
- Focalizar el modelo de VDS en los siguientes aspectos:
- Concepción del modelo en el Proyecto IICA-GTZ y su adecuación como instrumento para que el IICA promueva el desarrollo sostenible de la agricultura desde el ámbito institucional.
- Ejecución de una evaluación, técnica e institucional del modelo, que permita hacer una comparación desde la perspectiva de las instituciones nacionales.
- Evaluar el impacto del modelo en el fortalecimiento de la capacidad institucional del IICA en el tema de desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural a nivel nacional.
- Rescatar y analizar los impactos del modelo en las áreas de intervención
- Elaborar un análisis de los recursos financieros utilizados, en relación con los logros del Proyecto IICA-GTZ.
- Identificar el potencial y las debilidades en la relación IICA-GTZ en la ejecución del Proyecto.
- Hacer recomendaciones e identificar mecanismos específicos, para fortalecer la relación entre el IICA-GTZ.

##### ***Caracterizar y evaluar el Método de Trabajo bajo los siguientes aspectos:***

- El vínculo entre el Instituto y la GTZ en la sede del IICA, en el proceso de concepción, ejecución y evaluación entre las contrapartes
- Tipo de mecanismos de relación entre las contrapartes del Instituto (Agencias de Cooperación), instituciones nacionales, organizaciones locales y la GTZ en los países respectivos.
- El grado de internalización del tema del desarrollo sostenible en las AC, asignación de recursos humanos y financieros, adopción del modelo de VDS para sus propuestas de desarrollo agropecuario y/o rural.

**Actividades del Consultor y Tiempo**

Actividades principales	Semanas						
	1		2		3		4
<b>Lectura del material de referencia*</b>	X						
<b>X</b>		X	X	X	X		
<b>Visita a VDS seleccionadas</b>		X	X	X	X		
<b>Preparación del primer borrador de informe</b>					X	X	
<b>Taller interno de acuerdo con lista de invitados</b>							X
<b>Preparación de la versión final</b>							X

a)Productos, (b)Informes, (c)Evaluaciones Previas

**Producto de la Consultoría.**

- Preparar un reporte técnico que provea un análisis global del Proyecto IICA-GTZ, su impacto a nivel del IICA y de las instituciones y grupos meta en los países, sus experiencias y limitaciones. El reporte debe ser consistente con los objetivos especificados anteriormente.
- El consultor elaborará el resumen escrito de estos aspectos para presentarlos en el Taller de Técnicos IICA y GTZ. Esta síntesis deberá ser preparada y enviada a los participantes del taller antes de la realización del mismo.

**Coordinación de la consultoría**

- El trabajo del Consultor estará coordinado por un grupo de técnicos de CONTEC y GTZ. El Gerente del CONTEC tendrá toda la responsabilidad de la consultoría.
- Se espera que el borrador del informe del Consultor se presente al gerente del CONTEC semanas antes de que inicie el taller.
- El reporte final debe ser presentado a más tardar dos semanas después del taller.
- El grupo responsable de CONTEC, definirá un programa de trabajo con fechas precisas y la lista del personal del IICA y GRZ a ser entrevistadas, designará un facilitador externo, así como la organización del Taller.

## Anexo 2

### Plan de trabajo

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
26	27	28	29	30	31	1
LECTURA		ELABORACION				
2	3	4	5	6	7	8
CONDUCCION ENTREVISTAS EN IICA/GTZ						
9	10	11	12	13	14	15
ENTREVISTAS		SEMANA SANTA				
16	17	18	19	20	21	22
VISITAS A LAS VDS ?			Elaboración 1er Borrador y Presentación			
23	24	25	26	27	28	29
				ELABORACION INFORME FINAL		
30	1	2	3	4	5	6
		TALLER INTERNO		Entrega Informe Final		

## Anexo 3

### Lista de Entrevistas

#### *Actores Históricos*

Ronnie de Camino  
Gerardo Escudero  
Hector Morales  
Sabine Müller  
Martín Carnap  
Jürgen Carls  
Xinia López

#### *Actores Actuales*

Enrique Alarcón  
Clara Solís  
Sergio Sepúlveda  
Manuel Paulet  
Pedro Urra  
Carlos Reiche  
Juan Caliva  
José Ramírez  
Jorge Ardila  
Dowlat Budhram  
Rafael Ledezma  
Fernando Sotres  
Michael Dreyer  
Laura Ramírez  
Yanko Goic  
Luis Hernán Solano (VDS)  
Leticia Mora (VDS)  
Guillermo Araya Humaña (VDS)  
Nora Solano (VDS)

#### **Representantes IICA**

Costa Rica: Pedro Cussianovitch  
Jamaica: Chelston Braithwite  
Argentina: Gonzalo Estefanel



## **Anexo 4**

### **Documentos acopiados**

#### *Informes de Avance*

1. Informe de Actividades 1993
2. Informe de Actividades -Costa Rica 1995
3. Informe de Avance Interno No.11. Costa Rica 1996
4. Informe de Avance Interno No.12. Costa Rica 1997
5. Informe de Avance 1998
6. Informe de Avance 1999
7. Informe de Avance 2000
8. Listas de Cursos de Capacitación y Talleres
9. Informe de ejecución de la VDS de Cartago. Costa Rica 1997-2000
10. Informe Final de la VDS de Puriscal, Costa Rica 1996-2000
11. Informe Final de la VDS de Río Cobre. Jamaica 2000

#### *Planes Operativos*

1. Planificación, Metas, Resultados Alcanzados 1995-1997
2. Plan Operativo III Fase 1995-1998
3. Descripción Project Paper 1997

#### *Evaluaciones*

1. Evaluación Fase II -1994
2. Evaluación Fase III - 1997
3. Evaluación de Avance de las VDS en Costa Rica enero 2000
4. Evaluación de la VDS Río Cobre en Jamaica

#### *Productos y otros documentos*

1. Cooperación IICA-GTZ: Experiencias y perspectivas, Jürgen Carls 1997
2. Modelos para el Desarrollo Agricultura Sostenible, Carlos Reiche y Jürgen Carls (2 versiones)
3. Memoria Taller-Curso Definición de Indicadores de Sustentabilidad y Metodología Práctica de Impactos.
4. Alternatives for Sustainable Agriculture: Windows of Sustainability
5. Estrategia de capacitación en Desarrollo Sostenible. Mayo 1997.
6. Memoria. Taller sobre Políticas Agrícolas.
7. Centro de Capacitación de Jóvenes Agricultores de Tierra Blanca de Cartago. .Febrero 2001

## Anexo 5

Matriz 90-00

### Resultados Fases I, II, III Y IV

	Fase I (90-92)	Fase II (93-95)	Fase III (96-97)	Fase IV (98-00)
<b>Problema Central</b>	<p><i>Ausencia de estrategias conceptuales</i></p> <p><i>Operativas para apoyar a los países en las acciones para pequeños productores en condiciones de sostenibilidad.</i></p> <p>La práctica de la agricultura y la actividad forestal en América Latina y el Caribe conducen a la degradación y a largo plazo a la destrucción de los recursos naturales</p>	<p>La práctica de la agricultura y la actividad forestal en América Latina y el Caribe conducen a la degradación y a largo plazo a la destrucción de los recursos naturales.</p>	<p>Las prácticas rurales y agroforestales en los países de América Latina y el Caribe conducen al deterioro, o bien, a largo plazo, a la destrucción de los recursos naturales</p>	<p>Las prácticas agrícolas y forestales en los países de América Latina y el Caribe, conllevan al detrimento y a largo plazo, a la destrucción de los recursos naturales</p>
<b>Objetivo Superior</b>	<p>El IICA está en condiciones de asumir con propiedad y competencia su papel en relación con la promoción del desarrollo sostenible del sector agrícola y forestal de América Latina y el Caribe</p>	<p>El IICA está en condiciones de asumir con propiedad y competencia su papel en relación con la promoción del desarrollo sostenible del sector agrícola y forestal de América Latina y el Caribe</p>	<p>Los Estados Miembros disponen de instrumentos conceptuales y operativos para la formulación de estrategias políticas, programas y proyectos a favor de un desarrollo sostenible y socialmente justo de la agricultura.</p>	<p>Los países cuentan con instrumentos conceptuales y operativos para formular estrategias, políticas, programas y proyectos para una agricultura sostenible y socialmente equitativa.</p>
<b>Objetivo del Proyecto</b>	<p>El IICA ha fortalecido su capacidad técnica y operativa de cooperación en el área de sostenibilidad de la producción agropecuaria, con énfasis en la de los pequeños productores.</p>	<p>El IICA ha incrementado su capacidad técnica y operativa para cooperar con los países en el desarrollo sostenible de la agricultura.</p>	<p>El IICA ha aumentado su capacidad operativa en el campo de la agricultura, recursos naturales y desarrollo sostenible y ha ampliado la cooperación con los Estados Miembros en ejes temáticos.</p>	<p>Los actores de las áreas rurales en países miembros del IICA, llevan a cabo iniciativas de desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural según el enfoque promovido por el IICA</p>
<b>Resultado 1</b> <i>Desarrollo Conceptual y Metodológico</i>	<p>Se ha desarrollado el marco conceptual y metodológico provisional para la orientación de sus actividades en el área del fomento al desarrollo rural sostenible, por medio del uso racional de los recursos naturales</p>	<p>Se ha continuado desarrollando el marco conceptual y metodológico provisional para la orientación de sus actividades en el área del fomento al desarrollo rural sostenible, por medio del uso racional de los recursos naturales</p>	<p>El IICA cuenta con metodologías apropiadas para la definición, planificación, y evaluación del "desarrollo sostenible"</p>	<p>El IICA dispone de instrumentos conceptuales, metodológicos y operativos probados, en el ámbito del desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural.</p>

	Se dispone de propuestas para una cooperación interinstitucional mejorada con centros internacionales de investigación y financiamiento.	Se dispone de propuestas para una cooperación interinstitucional mejorada con centros internacionales de investigación y financiamiento.		
	Se dispone de propuestas para la adecuación de la organización del IICA que garantiza una razonable consideración de la nueva área de trabajo.	Se dispone de propuestas para la adecuación de la organización del IICA que garantiza una razonable consideración de la nueva área de trabajo.		
<b>Resultado 2</b> <i>Capacitación de recursos humanos.</i>	Se ha ejecutado un Programa de Capacitación para el personal de las instituciones más importantes del sector	Se está ejecutando un Programa de Capacitación para el personal de las instituciones más importantes del sector	Se han implementado Programas de Capacitación en "desarrollo sostenible" para los diferentes grupos meta.	
<b>Resultado 3</b> <i>Información y divulgación.</i>	Existe un sistema de información y divulgación sobre la agricultura, recursos naturales y desarrollo sostenible y equitativo, operando en el IICA	Existe un sistema de información y divulgación sobre la agricultura, recursos naturales y desarrollo sostenible y equitativo, operando en el IICA	El IICA aplica exitosamente, en el marco de la cooperación técnica, estrategias y metodologías para el "desarrollo sostenible" y las ha incorporado en la cooperación interinstitucional.	
	Se dispone de propuestas y estrategias para la organización de procesos de generación y transferencia de tecnología, incorporando el objetivo de manejo de los recursos naturales para el desarrollo sostenible	Se dispone de propuestas y estrategias para la organización de procesos de generación y transferencia de tecnología, incorporando el objetivo de manejo de los recursos naturales para el desarrollo sostenible		
<b>Resultado 4</b> <i>Internalización en el IICA de los conceptos y mecanismos operativos</i>			El IICA ha establecido en su planificación y programación institucional, la dimensión del "desarrollo sostenible"	<b>Resultado 2</b> La Institucionalización e internalización de los instrumentos conceptuales metodológicos y operativos en el ámbito del desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural, son alcanzados dentro del

				IICA (Objetivo 2 y 3, Programa de Capacitación)
<b>Resultado 5</b> <i>Externalización de los conceptos y mecanismos operativos a Instituciones públicas o privadas de los países miembros del IICA</i>			Se ha incrementado el reconocimiento de la importancia que tiene la asistencia agro política. (En la oferta: "Llamar la atención del público especializado sobre los resultados (de los seminarios técnicos).	<b>Resultado 3</b> El IICA apoya eficazmente a los países miembros en la aplicación de los instrumentos del desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural respecto a las estrategias, políticas, programas y proyectos correspondientes.
<b>Grupo Meta</b>	Personal del IICA, así como decisores y personal de instituciones públicas y privadas de los países miembros, que conducen y ejecutan proyectos de desarrollo	Personal del IICA, así como decisores y personal de instituciones públicas y privadas de los países miembros, que conducen y ejecutan proyectos de desarrollo	Los entes directivos y personal de las diversas instituciones estatales y privadas de los Estados Miembros que planifican, dirigen e implementan el desarrollo rural.	<b>Indirecta:</b> Población rural de los países miembros del IICA. <b>Directa:</b> Personal del IICA y colaboradores de instituciones y organizaciones estatales y no estatales así como otros multiplicadores los cuales planifican, dirigen e implementan el desarrollo rural
<b>Fuente</b>	Análisis de Avance del Proyecto, Noviembre de 1994	Análisis de Avance del Proyecto, Noviembre de 1994	Informe de Control de avance del Proyecto Setiembre de 1997	Oferta GTZ/Orden BMZ para la ejecución del Proyecto. Noviembre de 1997

## Anexo 6

Matriz 90-01

### Resultados y Logros Fase I y Fase II

	Matriz 90-01	Matriz 90-02	Matriz 90-03	Matriz 90-04
<b>Problema Central</b>	<p>Ausencia de estrategias conceptuales operativas para apoyar a los países en las acciones para pequeños productores en condiciones de sostenibilidad.</p> <p>La práctica de la agricultura y la actividad forestal en América Latina y el Caribe conducen a la degradación y a largo plazo, a la destrucción de los recursos naturales</p>		<p>La práctica de la agricultura y la actividad forestal en América Latina y el Caribe conducen a la degradación y a largo plazo, a la destrucción de los recursos naturales</p>	
<b>Objetivo Superior</b>	<p>El IICA está en condiciones de asumir con propiedad y competencia su papel en relación con la promoción del desarrollo sostenible del sector agrícola y forestal de América Latina y el Caribe</p>		<p>El IICA está en condiciones de asumir con propiedad y competencia su papel en relación con la promoción del desarrollo sostenible del sector agrícola y forestal de América Latina y el Caribe</p>	
<b>Objetivo del Proyecto</b>	<p>El IICA ha fortalecido su capacidad técnica y operativa de cooperación en el área de sostenibilidad de la producción agropecuaria, con énfasis en la de los pequeños productores</p>		<p>El IICA ha incrementado su capacidad técnica y operativa para cooperar con los países en el desarrollo sostenible de la agricultura</p>	<p>Se cuenta con elementos conceptuales y metodológicos con mejores indicadores técnicos.</p> <p>Se ha incorporado progresivamente el tema en sus mandatos</p> <p>En el personal de la Sede ha internalizado el tema</p> <p>La mayoría de las</p>

				Áreas de concentración temáticas y servicios especializados incluyen a la sostenibilidad como un elemento de sus líneas de acción
<b>Resultado 1</b> Desarrollo conceptual y metodológico	Se ha desarrollado el marco conceptual y metodológico provisional para la orientación de sus actividades en el área del fomento al desarrollo rural sostenible, por medio del uso racional de los recursos naturales		Se ha continuado desarrollando el marco conceptual y metodológico provisional para la orientación de sus actividades en el área del fomento al desarrollo rural sostenible, por medio del uso racional de los recursos naturales	Se han Publicado documentos sobre tecnologías y desarrollo rural Bases para una Agenda de Trabajo para el Desarrollo Agropecuario sostenible Sostenibilidad de la Agricultura y los Recursos Naturales. Bases para establecer indicadores. Estudios de caso en Ecuador, México, Jamaica y Brasil
	Se dispone de propuestas para una cooperación interinstitucional mejorada con Centros Internacionales de Investigación y financiamiento.		Se dispone de propuestas para una cooperación interinstitucional mejorada con Centros Internacionales de Investigación y financiamiento.	Apoyo a la creación del Grupo Interamericano para el Desarrollo Sostenible de la Agricultura y los Recursos Naturales
	Se dispone de propuestas para la adecuación de la organización del IICA que garantiza una razonable consideración de la nueva área de trabajo		Se dispone de propuestas para la adecuación de la organización del IICA que garantiza una razonable consideración de la nueva área de trabajo	Se trabajó en subcomité que coordinó las acciones en torno a la sostenibilidad de los Programas
<b>Resultado 2</b> <i>Capacitación de recursos humanos.</i>	Se ha ejecutado un Programa de Capacitación para el personal de las instituciones más importantes del sector		Se esta ejecutando un Programa de Capacitación para el personal de las instituciones más importantes del sector	Eventos de capacitación sobre agricultura y desarrollo sostenible y sobre el impacto de las políticas forestales Programa de

				concientización del personal del IICA
<b>Resultado 3</b> <i>Información y Divulgación.</i>	Existe un sistema de información y divulgación sobre la agricultura, recursos naturales y desarrollo sostenible y equitativo, operando en el IICA		Existe un sistema de información y divulgación sobre la agricultura, recursos naturales y desarrollo sostenible y equitativo, operando en el IICA	Desarrollo de indicadores de sostenibilidad. Formación del sistema de información bibliográfica y bases de datos
	Se dispone de propuestas y estrategias para la organización de procesos de generación y transferencia de tecnología, incorporando el objetivo de manejo de los recursos naturales para el desarrollo sostenible		Se dispone de propuestas y estrategias para la organización de procesos de generación y transferencia de tecnología, incorporando el objetivo de manejo de los recursos naturales para el desarrollo sostenible	Documento sobre "Tecnología y Sostenibilidad de la Agricultura en América Latina. Desarrollo de un Marco Conceptual" base para análisis y marco conceptual. Propuesta de Proyecto Regional sobre indicadores de sostenibilidad en la investigación agrícola para PROCISUR
<b>Resultado 4</b> <i>Internalización en el IICA de los conceptos y mecanismos operativos</i>				
<b>Resultado 5</b> <i>Externalización de los conceptos y mecanismos operativos a Instituciones públicas o privadas de los países miembros del IICA</i>				
<b>Grupo Meta</b>	El personal del IICA, así como decisores y personal de instituciones públicas y privadas de los países miembros, que conducen y ejecutan proyectos de desarrollo		El personal del IICA, así como decisores y personal de instituciones públicas y privadas de los países miembros, que conducen y ejecutan proyectos de desarrollo	

<b>Fuente</b>	<b>Análisis de Avance del Proyecto, Noviembre de 1994</b>		<b>Análisis de Avance del Proyecto, Noviembre de 1994</b>	
---------------	---	--	---	--



## Anexo 7

### Matriz 90-02

#### Resultados y Logros Fase III y Fase IV

<b>Problema Central</b>	Las prácticas rurales y agroforestales en los países de América Latina y el Caribe conducen al deterioro, o bien, a largo plazo, a la destrucción de los recursos naturales		<b>Resultado 1</b> Las prácticas agrícolas y forestales en los países de América Latina y el Caribe, conllevan al detrimento y a largo plazo, a la destrucción de los recursos naturales	
<b>Objetivo Superior</b>	Los Estados Miembros disponen de instrumentos conceptuales y operativos para la formulación de estrategias políticas, programas y proyectos a favor de un desarrollo sostenible y socialmente justo de la agricultura.		Los países cuentan con instrumentos conceptuales y operativos para formular estrategias, políticas, programas y proyectos para una agricultura sostenible y socialmente equitativa	
<b>Objetivo del Proyecto</b>	El IICA ha aumentado su capacidad operativa en el campo de la agricultura, recursos naturales y desarrollo sostenible y ha ampliado la cooperación con los Estados Miembros en ejes temáticos		Los actores de las áreas rurales en países miembros del IICA llevan a cabo iniciativas de desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural según el enfoque promovido por el IICA	
<b>Resultado 1 Desarrollo conceptual y metodológico</b>	El IICA cuenta con metodologías apropiadas para la definición, planificación, y evaluación del desarrollo sostenible	Metodología para el diagnóstico microregional. Estrategias y planificación de desarrollo microregional. Metodología para la evaluación del impacto ambiental ¿Cómo medir la sostenibilidad? Valoración del impacto de la tecnología sobre	El IICA dispone de instrumentos - conceptuales, metodológicos y operativos probados en el ámbito del desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural	3 VDS en ejecución (2 Costa Rica, 1 Jamaica). Apoyo a 4 VDS en México, Rep. Dominicana, Brasil, Colombia, Venezuela, Ecuador. El concepto de DS para la agricultura y el desarrollo rural ha sido reconocido en la región. Aportes a publicaciones, intercambios de conocimientos.

		<p>el uso de los recursos naturales.</p> <p>Base de datos sobre indicadores ambientales.</p> <p>Modelo para la implementación de VDS</p>		Producción de material educativo
<p><b>Resultado 2</b> <i>Capacitación de recursos humanos</i></p>	<p>Se han implementado Programas de Capacitación en Desarrollo Sostenible" para los diferentes grupos meta.</p>	<p>Formación y capacitación profesional.</p> <p>Elaboración de materiales de adiestramiento</p> <p>Serie: Investigación y Educación de DS</p> <p>Divulgación en 18 países de la serie radial, El sonido de la vida</p>		
<p><b>Resultado 3</b> <i>Información y Divulgación.</i></p>	<p>El IICA aplica exitosamente, en el marco de la cooperación técnica, estrategias y metodologías para el desarrollo sostenible y las ha incorporado en la cooperación interinstitucional.</p>	<p>Desarrollo de 3 VDS.</p> <p>Creación y apoyo de redes Nacionales.</p> <p>Seminario: "Evaluación del impacto ambiental".</p> <p>Apoyo a proyectos de cooperación técnica.</p> <p>Crear interés en 8 ACTs sobre VDS</p>	(Resultado 1, VDS)	
<p><b>Resultado 4</b> <i>Internalización en el IICA de los conceptos y mecanismos operativos</i></p>	<p>El IICA ha establecido en su planificación y programación institucional la dimensión del desarrollo sostenible</p>	<p>Consolidación de la estrategia PMP.</p> <p>Instalación CODES.</p> <p>2 documentos referidos a estrategias.</p> <p>Aceptación de la importancia del DS por el personal del IICA</p>	<p>Resultado 2</p> <p>La Institucionalización e internalización de los instrumentos conceptuales metodológicos y operativos en el ámbito del desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural, son alcanzadas dentro del IICA (Objetivo 2 y 3, Programa de Capacitación)</p>	<p>Fomento a empresas para mujeres en el área rural (PADEMUR)</p> <p>Los conceptos y los instrumentos de DS de la agricultura y el medio rural, se han integrado en algunas ACT y proyectos del IICA.</p> <p>Continúan actividades de capacitación</p>
<p><b>Resultado 5</b> <i>Externalización de los conceptos y mecanismos operativos a</i></p>	<p>Se ha incrementado el reconocimiento de la importancia que tiene la asistencia agropolítica. En la oferta: Llamar la</p>	<p>Diversos estudios del IICA en especial "Modernización de la</p>	<p>Resultado 3</p> <p>El IICA apoya eficazmente a los países miembros en la aplicación de los instrumentos del desarrollo</p>	<p>Capacitación técnica en los países miembros.</p> <p>Estrategias para el desarrollo sostenible</p>

<i>Instituciones públicas o privadas IICA</i>	atención del público especializado sobre los resultados de los Seminarios Técnicos.	institucionalidad". Publicaciones del IICA bien elaboradas.	sostenible de la agricultura y el medio rural respecto a las estrategias, políticas, programas y proyectos correspondientes.	en países (México, Honduras, Colombia, Venezuela). Se promovió una política más activa de materiales didácticos
<b>Grupo Meta</b>	Los entes directivos y personal de las diversas instituciones estatales y privadas de los Estados Miembros que planifican, dirigen e implementan el desarrollo rural.		Indirecta: Población rural de los países miembros del IICA. Directa: Personal del IICA y colaboradores de instituciones y organizaciones estatales y no estatales así como otros multiplicadores, los cuales planifican, dirigen e implementan el desarrollo rural	
<b>Fuente</b>	Informe de Control de Avance del Proyecto Setiembre de 1997 Informes Anuales		Oferta GTZ/Orden BMZ para la ejecución del Proyecto. Noviembre de 1997	Informes 1998, 1999 y 2000

## Anexo 8

### Cuestionario de opinión

*Resumen del Cuestionario para ser llenado en las Entrevistas Personales*

**¿Las grandes tendencias mundiales han influido sobre la agenda institucional del IICA en cuanto a desarrollo sostenible y manejo de los recursos naturales?**

En un principio sí. Previo y posterior a la Cumbre de la Tierra en 1992, el Proyecto IICA-GTZ sí se posicionó en materia de desarrollo sostenible. Sin embargo, la Agenda Institucional del IICA no varió en más allá de la animación del Proyecto.

Existen muchos otros factores en juego como cambios de Administración en el IICA, la coyuntura internacional en el agro, entre otros, que determinaron la Agenda Institucional del IICA. Su mandato central sigue siendo la agricultura. El desarrollo sostenible implica una visión transectorial que no se ha logrado en una institución especializada como el IICA.

**¿En el IICA existe una masa crítica de personal en recursos naturales y ambientales, adecuadamente preparada y experimentada para promover el desarrollo sostenible?**

En la Administración Piñeiro, el Area II a cargo de Eduardo Trigo, sí tenía una masa crítica de personal dedicado al tema del manejo de recursos naturales y ambiente. Desde 1995, los procesos de descentralización y cambios estructurales en el IICA han reducido esta capacidad. Hoy en día, no existe capacidad instalada en la Sede Central del IICA para conducir proyectos de asistencia técnica en gestión ambiental y desarrollo sostenible. Hay profesionales involucrados como individuos en temas afines al desarrollo sostenible, pero estos esfuerzos no se expresan orgánicamente, ni se reflejan en la administración de recursos humanos y financieros. Sin embargo, hay una corriente de pensamiento expresada, por la conceptualización sobre los principios en los que descansa el desarrollo sostenible. En las Agencias de Cooperación Técnica (ACT) de los países, el concepto ha podido ser operativizado en distintos grados, sin que se disponga de una masa crítica de planta adecuada.

**¿Ha influido el Proyecto IICA-GTZ en este personal?. ¿Cuál es su apreciación?**

Se ha diluido el efecto del Proyecto IICA-GTZ. Tuvo visibilidad en las Fase I y II el tema de la sostenibilidad de la agricultura, y el IICA participó en foros hemisféricos y globales sobre este tópico. Hoy en día, el personal profesional en la Sede no ha sido directamente beneficiado por el Proyecto, salvo mediante su política editorial consistente y voluminosa. Los esfuerzos de capacitación e internalización desarrollados por el Proyecto se han volcado hacia algunas sedes regionales y oficinas nacionales del IICA. El equipo evaluador no ha podido visitar los países miembros del IICA para medir la influencia del Proyecto en cuanto a capacidad instalada. Las observaciones se centran en entrevistas a personas en la sede, y en menor medida representantes del IICA en algunos países.

**Después de 10 años del Proyecto IICA-GTZ.**

**¿Cuáles han sido sus principales contribuciones para las prioridades del IICA?**

Sin duda, la producción editorial del Proyecto, con más de 40 publicaciones y mucho material didáctico para capacitación constituye uno de los aportes más significativos. Ha permitido una amplia divulgación sobre temas afines al desarrollo sostenible. El IICA fue en un momento, un

referente importante sobre este tema en el agro. Los esfuerzos de capacitación, y la reciente alianza con el SIHCA, también es importante en la formación de recursos humanos en instituciones nacionales y regionales.

#### **¿Cuáles para las Instituciones de los Países Miembros?**

Al no poder visitar muchos de los países en donde el Proyecto desarrolló actividades, es difícil vaticinar el impacto sobre instituciones de los países miembros del IICA. La alta movilidad de personal y la inestabilidad de los puestos de mando en el agro latinoamericano también han limitado las posibilidades de crear masa crítica y continuidad. Se estima que muchas de las actividades de capacitación en la mayoría de los casos ha sido informativa y motivacional, y en pocos casos operativa.

#### **¿Cuáles para los Grupos Meta?**

Si se entiende por grupo meta principal, el personal técnico del IICA en la Sede Central y en los países miembros, el efecto del Proyecto ha sido limitado. Sin embargo, si se aprecia el efecto multiplicador logrado a través de alianzas con otras instituciones hemisféricas y regionales, particularmente en materia de publicaciones y capacitación, la repercusión del Proyecto ha sido notable.

#### **¿Cuáles son los alcances geográficos de sus actividades?**

En la primera etapa, el Proyecto tuvo una proyección hemisférica mediante la participación del IICA en foros internacionales sobre el tema del desarrollo sostenible. Con el inicio de la Fase III y en particular con el desarrollo de las Ventanas de Sostenibilidad durante la Fase IV, los alcances geográficos del Proyecto han sido limitados a algunos países. Dos ventanas se desarrollaron en Costa Rica, otra en Jamaica y otras han intentado implantarse en México, Venezuela, Colombia, Ecuador y el Chaco con resultados limitados.

#### **¿Cuáles los alcances Institucionales de sus actividades ?**

Los alcances institucionales de las actividades desarrolladas por el Proyecto han sido limitados. Esto se debe también a la ausencia de instrumentos de gerencia interna del Proyecto y del IICA. Particularmente, el Convenio de Cooperación y el Acuerdo General entre el IICA y la GTZ se plantearon en términos muy generales y se centraron en aspectos administrativos y no sustantivos del Proyecto. Estos Convenios no han sido objeto de revisiones periódicas, ni de ajustes relacionados con cambios de objetivos en las prioridades nacionales y en la coyuntura del agro a nivel hemisférico. En este sentido, le faltó a la cooperación IICA-GTZ mecanismos de seguimiento de políticas y protocolos claros para definir las orientaciones políticas y técnicas del Proyecto. Esto explica porqué el impacto del Proyecto haya sido desigual en el tiempo. Ha sido vulnerable a transformaciones estructurales y cambios de personal en el IICA.

#### **¿Cuáles los alcances a mayores beneficiarios de sus actividades?**

El intento de las VDS responde a una intención clara por parte del Proyecto de aterrizar los conceptos de sostenibilidad en los países miembros del IICA. Los alcances han sido mayores en Costa Rica y Jamaica. En el caso de Costa Rica, preocupa que el Proyecto haya intervenido en temas y actividades que no se ajustan con el cambio de gobierno a partir de 1998-1999.

**RESULTADO 1.** El IICA dispone de instrumentos probados, conceptuales, metodológicos y operativos en el ámbito del desarrollo sostenible

### **¿Existen metodologías probadas para ser transferidas a Instituciones Nacionales?**

Los Módulos de Capacitación desarrollados por el Proyecto durante la Fase IV existen y han sido ampliamente aplicados. En particular, pareciera que los módulos en materia de *Gestión Ambiental*, *Estudios de Impacto Ambiental* y *Manejo de Conflictos*, han sido de mucha demanda desde los países.

### **¿Cuál ha sido la contribución del Proyecto IICA-GTZ?**

Durante los últimos años, más de 40 publicaciones generadas han constituido la contribución más tangible del Proyecto. Contribuyó a sensibilizar un amplio sector del agro en América Latina en torno al concepto de la sostenibilidad. Han habido importantes esfuerzos en materia de capacitación, cuyo efecto es difícil de medir por la inestabilidad de las instituciones del sector y la alta movilidad profesional de las personas capacitadas. Se pueden citar algunos temas tales como: Indicadores de sostenibilidad y VDS, proceso de ajuste y análisis.

### **Durante el desarrollo del Proyecto IICA-GTZ ¿se han probado mecanismos, procedimientos e instrumentos para la operacionalización acompañados de iniciativas del Desarrollo Sostenible?**

El Proyecto IICA-GTZ en sus primeras fases eminentemente conceptuales, ha desarrollado documentos sobre mecanismos, procedimientos e instrumentos. En las últimas fases ha buscado operativizarlos mediante las VDS. Todo este proceso ha estado en un inicio muy relacionado a Recursos Naturales, y se han descuidado aspectos importantes para el desarrollo sostenible, como por ejemplo: Institucionalización, entorno político y económico.

### **Apoyo a proyectos, formulación y control**

El Proyecto dedicó una importante actividad de promoción para apoyar proyectos afines dentro y fuera del IICA, en la Sede y en los Países Miembros. Esto produjo una cierta dispersión de esfuerzos. La colaboración con otras instituciones y proyectos no fue seguida por una política de construcción de alianzas estratégicas, para potenciar la capacidad instalada lograda mediante esfuerzos de capacitación.

### **Evaluación económica de resultados**

No ha habido en el seno del Proyecto IICA-GTZ un mecanismo de seguimiento de resultados basados en métodos cuantitativos. A pesar de la aplicación al Proyecto en varias oportunidades de métodos de evaluación tipo FODA (ZOPP), no existe un juego de indicadores internos de desempeño del Proyecto.

### **¿Se ha elaborado una estrategia para la institucionalización de aspectos de género en el concepto de desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural?**

El Proyecto no ha desarrollado una estrategia Institucional directamente en aspectos de género.

### **¿Se han sistematizado, evaluado y difundido los conceptos, estrategias y metodologías operativas?**

Si se difundieron los conceptos e indicadores globales de sostenibilidad desarrollados por el Proyecto en sus Fases iniciales. No existió, sin embargo, una estrategia clara para articular el trabajo realizado en indicadores globales, políticas hemisféricas, regionales y nacionales, a herramientas de uso local. No se ha sistematizado la experiencia desarrollada por las Ventanas de Sostenibilidad.

### **La concepción y adecuación del Modelo, ¿Constituye un instrumento para que el IICA promueva el desarrollo sostenible de la agricultura desde el ámbito del IICA?**

No es un instrumento, existen conceptos y adecuaciones parciales dispersas. Para que estos se constituyan en un instrumento que promueva el desarrollo sostenible de la agricultura, es necesario,

integrar la conceptualización y adecuar los procedimientos y experiencias sobre este tema, con el objetivo de crear un marco de referencia (modelo) que sirva de orientación para acciones futuras y permita predecir (simular) en diferentes escenarios. El Modelo de VDS no parece adecuado al tipo de instituciones que conforman el IICA. Y menos en una conyuntura de cambio estructural y descentralización.

**¿El Modelo, ha tenido impacto en el fortalecimiento de la capacidad institucional del IICA en el tema del desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural a nivel nacional?**

No se evidencian experiencias. El fortalecimiento institucional del IICA no puede depender de un proyecto único de Cooperación Técnica. Entran en juego muchos factores que no dependen de la conducción de un proyecto, más bien, de cambios de administración en el IICA, en su estructura interna y en la disponibilidad de recursos financieros (cuotas y proyectos de cooperación). El Proyecto ha contribuido en la discusión, pero no ha tenido la posibilidad de incidir en la esfera de decisión política, en particular la JIA.

**¿Se debería continuar con acciones del Proyecto IICA-GTZ para mejorar este tema? ¿Cuáles?, ¿Por qué?**

NO. Es mejor desarrollar una estrategia de cierre que permita reformular los objetivos y medios de la cooperación entre IICA y GTZ.

**Experiencias exitosas en la aplicación del concepto y métodos sobre desarrollo sostenible en los países (VDS)**

**¿Conoce Ud. experiencias exitosas de la aplicación de conceptos y métodos sobre desarrollo sostenible, diferente a las VDS?**

Existen experiencias en los antiguos proyectos de Desarrollo Rural Integrado, Vitriñas de sostenibilidad, Sitios de referencia, Áreas demostrativas, Módulos de acción concentrada y Áreas piloto. Estas experiencias en mayor o menor grado han intentado mejorar en armonía con el ambiente, los niveles de vida de los agricultores de escasos recursos. Existen demás, interesantes iniciativas en materia de gestión ambiental local, agro forestería comunitaria y manejo de recursos hídricos, que involucran una gran variedad de instituciones de cooperación institucional, gobiernos nacionales y organizaciones comunales y no gubernamentales.

**¿ Se le ha dado seguimiento al desarrollo de las VDS promovidas por el Proyecto IICA-GTZ?**

Es poco el personal del IICA que ha dado seguimiento a las VDS, sin embargo, se tiene información documentada de tres VDS, en Jamaica (Río Cobre), en Costa Rica (Cuenca del Río Reventado, Puriscal).

**¿Cuál es su opinión sobre los siguientes aspectos de VDS?**

- Marco conceptual
- Es un esfuerzo interesante para manejo de recursos naturales, deben incorporarse aspectos vinculados al "desarrollo", como: Análisis de políticas, institucionalización y entorno socioeconómico.
- Estrategia
- La estrategia, está en fase de prueba en la cuenca del Río Reventado y Puriscal (Costa Rica).
- Selección
- Implementación

Es muy corto el tiempo para evaluar los logros de la implementación. Recientemente se han puesto en marcha VDS, en diferentes zonas ecológicas, sociales, económicas, institucionales y políticas.

- Registro
- Análisis
- Seguimiento y evaluación
- Experiencias en países
- No existen evidencias.

### **¿Se ha incorporado la dimensión "género" en las VDS?**

En las tres Ventanas documentadas se ha incorporado la dimensión de género en diferente nivel con resultados diferentes.

### **¿Cuáles son las ventajas y desventajas de las VDS para las actividades del IICA en los países?**

#### **Ventajas**

- Una oportunidad para operativizar la conceptualización del manejo sostenido de la agricultura y de los recursos naturales.
- Espacio para la integración de conocimientos Institucionales (IICA), otras experiencias nacionales, regionales e internacionales.
- Un lugar para desarrollar programas de formación de recursos humanos mediante capacitación integrada.
- Espacio para discusión de la validez conceptual, registro, análisis de información y evaluación de resultados.
- Desarrollo de herramientas de predicción para la orientación y tomas de decisión a diversos niveles, ante diferentes escenarios.

#### **Desventajas**

- Las VDS no se encuentran internalizadas en el personal de la Sede Central (no están consideradas dentro sus planes de trabajo).
- En la ACT de Costa Rica, las 2 VDS (Cartago, Puriscal), presentadas como exitosas, no tienen su reconocimiento como tales, por falta de la incorporación de aspectos vinculados con las políticas Institucionales Nacionales (Institucionalización) y análisis de los marcos de política del sector.
- Falta de seguimiento y sistematización de la experiencia.

**RESULTADO 2.** La institucionalización e internalización de los instrumentos conceptuales, metodológicos y operativos en el ámbito del desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural, son alcanzadas dentro del IICA.

**Internalización de la dimensión del desarrollo sostenible en la planificación y programación del IICA**

**¿El Proyecto IICA-GTZ ha influido en la internalización del desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural en la planificación y programación del IICA?**

No. Si bien sensibilizó muchos actores dentro y fuera del IICA en materia de sostenibilidad en las dos primeras fases con un efecto catalizador, aún así, el IICA no ha fortalecido su capacidad en el desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural.

En el PMP de 1998 se definen los lineamientos globales del IICA para trabajar en el tema ambiental. No se ha acompañado de compromisos en materia de recursos humanos y financieros. La GTZ no tuvo capacidad de fortalecer a las institucionales en cuanto a la reacción de entorno internacional durante los noventa. La fortaleza de la GTZ descansa más en la variedad y cobertura temática de su



cooperación técnica a nivel nacional y local. El IICA no supo aprovecharla, y GTZ no supo insertarse e incidir en los ámbitos de políticas agrícolas hemisféricas, regionales y nacionales.

**¿Existen otras acciones o experiencias que también hayan influido en esta internalización?**

El desarrollo conceptual y la influencia de otras corrientes como, la Conferencia de Estocolmo, la Comisión Brundtland, Rio-92 (Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo), junto con una serie de documentos y propuestas se presentan en dos documentos del IICA:

**¿Cuál ha sido el impacto o el efecto?**

Sede Central

- Producción de documentos
- Actividades de capacitación.

Estos efectos no son perceptibles, dada la movilidad del personal de la Sede y la reestructuración Institucional. Hoy en día, los conflictos interpersonales y el desencuentro superan los posibles impactos en otros niveles.

- Centros Regionales
- ACTs
- En algunas ACTs, cursos y talleres de capacitación y VDS.

**¿Se han producido cambios en la estructura presupuestaria, de personal y en la asignación de recursos para operativizar la internalización?**

No. Al contrario, se ve un retroceso claro.

**¿En proyectos hemisféricos y en regionales se han incorporado como componente fijo el desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural?**

No se ha incorporado en el sector, a pesar de ser tema de agenda en muchos foros hemisféricos y regionales. Dista mucho de ser un componente fijo. Ha sido más una moda que un compromiso institucional sistemático y orgánico.

**¿Cuántos especialistas dispone el IICA, en el ámbito del desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural?**

Tres profesionales en el tema trabajan en el CONTEC. No se sabe cuantos laboran en las Oficinas Nacionales y Centros Regionales.

**¿Cuántos especialistas en "genero" dispone el IICA, en el ámbito del desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural?**

Una. Clara Solís. En Panamá, trabajando en un proyecto del IICA en materia de género.

**¿Se deberían continuar con acciones del Proyecto IICA-GTZ para mejorar este tema? ¿Cuáles? ¿Por qué?**

No. Requiere un replanteamiento de la relación entre IICA y GTZ. Hay que concluir el actual, y renegociar un nuevo Convenio con base en una nueva relación.

**Programa de capacitación que incorpora el desarrollo sostenible con contenidos diferenciados por grupos.**

**¿Conoce la estrategia de capacitación del IICA en aspectos de desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural?**

En el IICA no existe un Programa de Capacitación orientado al desarrollo sostenible. El Proyecto en 1997, presentó una estrategia. Pero no ha obedecido precisamente a una estrategia institucional. Ha sido marcada por la oportunidad y conducida por la demanda desde los países. Esto ha llevado a una cierta dispersión operativa y geográfica.

**¿Considera necesario el desarrollo de un Programa de Capacitación para la formación de recursos humanos sobre desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural?**

Debido a los esfuerzos realizados por el Proyecto IICA-GTZ en actividades de capacitación en diferentes niveles como por ejemplo, en la producción de material didáctico y diversos documentos de apoyo sobre desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural, sumado a las experiencias propias del IICA en la formación de recursos humanos, en áreas vinculadas a conocimientos técnicos, económicos, políticos, institucionales, comercio y otros, derivados de los proyectos que desarrolla en el hemisferio, es indispensable promover un programa de capacitación patrocinado por el IICA sobre la formación de recursos humanos para el desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural.

Este programa debería visualizar la acción del IICA como promotora y catalizadora del programa, que se realizaría mediante alianzas estratégicas con instituciones diversas de educación y desarrollo, vinculadas al manejo de los recursos naturales y el desarrollo sostenido.

La diversidad de participantes, desde productores hasta niveles de grado superior, producirían un gran espectro de capacitados con la posibilidad de realizar efectos e impactos a diversos niveles de formación con una clara secuencia de superación humana.

**¿Se pueden identificar fortalezas y debilidades de las acciones de capacitación realizadas por el Proyecto IICA-GTZ? En cuanto a:**

- Talleres
- Seminarios
- Cursos
- Material didáctico
- Información y disseminación
- Continuidad.

**Fortalezas:**

- Parte del Material didáctico preparado
- Documentos de referencia existentes.
- VDS, como oportunidades de capacitación

**Debilidades**

- Experiencias dispersas
- Falta de coordinación entre actividades de capacitación, capacitaciones, orientadas a formación integral
- Carencia de instructores
- Ausencia de una estrategia para institucionalizar la experiencia.
- Algunos materiales didácticos deben ser revisados.

**En orden de importancia: ¿Cómo pueden distribuirse los esfuerzos de capacitación? en:**

La Sede Central del IICA

ACTs

Instituciones Nacionales

Usuarios directos (productores)

La Sede Central del IICA 20%

ATNs 30%

Instituciones Nacionales 40%

Usuarios directos (productores) 10%

**Caracterizar y evaluar el método de trabajo del Proyecto IICA-GTZ**

En el proceso de concepción, ejecución y evaluación, ¿Cuál ha sido el vínculo entre el IICA Sede Central y la GTZ (Proyecto).

En la primera etapa un espacio de discusión sobre el tema.

¿Cuáles han sido los mecanismos de vinculación entre las ACT, Instituciones Nacionales, Organizaciones locales con la GTZ (Proyecto)?

Los mecanismos de vinculación han sido mediante las ACTs en los países. Sin embargo, en algunos se han realizado en forma directa con Instituciones Nacionales, sin pasar por la instancia sectorial respectiva, como el caso de Costa Rica.

¿Cuál ha sido el grado de internalización del tema desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural en las Agencias de Cooperación Técnica? ¿Asignación de recursos humanos, financieros?

Esto hay que preguntárselo a los representantes de las ACTs

Las ACT, ¿Han adoptado (adaptado) el modelo VDS para sus propuestas de desarrollo agropecuario y/o rural?

Esto hay que preguntárselo a los representantes de las ACTs

**RESULTADO 3.** El IICA apoya eficazmente a sus países miembros en la aplicación de los instrumentos del desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural respecto a estrategias, políticas, programas y proyectos correspondientes.

El IICA ha aumentado la eficiencia de la asesoría técnica en políticas agrarias para los países de América Latina y el Caribe.

¿Han mejorado las condiciones del marco político institucional para el desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural?

Este punto no ha sido tocado directamente por el Proyecto.

¿Ha aumentado la eficiencia de la oferta para el desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural?

En la Sede Central no, por falta de equipo técnico y por el aislamiento del Proyecto en sus últimas etapas.

¿Se han realizado análisis sobre el efecto de las políticas para el desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural?

En las ACTs entrevistadas y encuestadas de Costa Rica, Nicaragua, Panamá y Argentina, no, salvo en el caso de Jamaica, en que el representante del IICA afirma que el Proyecto de la VDS de Río Cobre, sí tuvo un impacto en las políticas nacionales y el medio rural de este País.

¿Qué resultados o experiencias del Proyecto IICA-GTZ han influido positivamente y cuáles en forma negativa?

- Positivamente
- Indicadores de sostenibilidad
- Actividades de capacitación
- Experiencias iniciales VDS
- Negativas
- Aislamiento del Proyecto

**En la posibilidad de continuar con una fase nueva del Proyecto IICA-GTZ.**

**¿Es deseable seguir con la relación?**

Bajo nuevos conceptos

**¿Cuál sería su orientación principal?**

- Bioseguridad
- Capacitación
- VDS con nueva orientación
- Publicación mensual sobre indicadores del desarrollo sostenible para todos los países de América.

**¿Qué resultados y experiencias podrían recuperarse?**

- Capacitación
- VDS

**¿Cuáles continuar?**

- Capacitación

## Anexo 9

Cuestionario ACT

MISION DE EVALUACION DEL PROYECTO IICA/GTZ

CUESTIONARIO PARA LOS REPRESENTANTES IICA

¿Conoce Usted el Proyecto IICA-GTZ desarrollado desde la Sede Central del IICA desde 1990?

a) Si b) No

¿Cuáles han sido sus principales contribuciones para las prioridades globales del IICA, en particular a su Agencia de Cooperación Técnica (ACT)?

¿Cuáles han sido las principales contribuciones del Proyecto IICA-GTZ a las instituciones del país en que se desempeña?

¿Cuales han sido los grupos beneficiados por este proyecto de cooperación técnica en su país?

¿Ha participado en actividades de capacitación del Proyecto IICA-GTZ personal de su oficina?

a) Si b) No

c) Si responde sí, en qué temas recibió capacitación

¿Se ha incorporado la dimensión de la equidad de género en los proyectos de desarrollo sostenible en su país?

a) Si b) No

¿Conoce usted la iniciativa de Ventanas de Desarrollo Sostenible impulsada por el Proyecto IICA-GTZ?

a) Si b) No

¿Se ha adoptado el Modelo de Ventanas de Sostenibilidad en las propuestas de desarrollo agropecuario y rural impulsadas en su oficina durante los últimos años?

a) Si b) No.

¿Cuál es su valoración de los mecanismos de vinculación entre el Proyecto IICA-GTZ y la Agencia de Cooperación Técnica de la Representación del IICA en su país?

a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Malo e) No Conoce/No Opina

¿Cuál es su valoración del impacto del Proyecto IICA-GTZ en el país dónde se desempeña?

a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Malo e) No Conoce/No Opina

## Anexo 10

### Guías y manuales de capacitación

Guías, manuales y materiales de capacitación en temas relacionados con el desarrollo sostenible preparados por el Proyecto IICA-GTZ (1990-2000)

Tipo de material	Número
Guías, metodologías y lineamientos	10
Cursos cortos y serie de láminas	7
Memorias de cursos y días de campo	7
Juegos didácticos	5
CD-Interactivos	1
CD	3
Videos	3
Serie radiofónica (incluye guías)	2

Publicaciones sobre temas relacionados con el desarrollo sostenible preparados por el Proyecto IICA-GTZ (1990-2000)

Tipo de publicación	Número Publicados	Sin publicar
Conceptual sobre desarrollo	14	5
Manuales y guías	5	5
Estudios de caso	5	5
Misceláneos	5	2

Información referencial preparada por el Proyecto IICA-GTZ (1990-2000).

Tres bases de datos.

- Información bibliográfica sobre desarrollo sostenible
- Indicadores de sostenibilidad para América Latina
- Indicadores de sostenibilidad para la Cuenca del Río Reventado

Una biblioteca especializada en desarrollo sostenible, con más de 1000 accesiones.

## Anexo 11

### Cuadro No.1 Matriz de Problemas, Objetivos y Gastos por Área de Resultado 1990-1995

	Fase I (90-92)	Fase II (93-95)	PRESUPUESTO PROGRAMADO	PRESUPUESTO PROGRAMADO
<b>Problema Central</b>	<p><i>Ausencia de estrategias conceptuales-operativas para apoyar a los países en las acciones para pequeños productores en condiciones de sostenibilidad.</i></p> <p>La práctica de la agricultura y la actividad forestal en América Latina y el Caribe conducen a la degradación y a largo plazo, a la destrucción de los recursos naturales</p>	<p>La práctica de la agricultura y la actividad forestal en América Latina y el Caribe conducen a la degradación y a largo plazo, a la destrucción de los recursos naturales</p>	750,000 DM	750,000 DM
<b>Objetivo Superior</b>	<p>El IICA está en condiciones de asumir con propiedad y competencia su papel en relación con la promoción del desarrollo sostenible del sector agrícola y forestal de América Latina y el Caribe</p>	<p>El IICA está en condiciones de asumir con propiedad y competencia su papel en relación con la promoción del desarrollo sostenible del sector agrícola y forestal de América Latina y el Caribe</p>		
<b>Objetivo del Proyecto</b>	<p>El IICA ha fortalecido su capacidad técnica y operativa de cooperación en el área de sostenibilidad de la producción agropecuaria, con énfasis en la de los pequeños productores.</p>	<p>El IICA ha incrementado su capacidad técnica y operativa para cooperar con los países en el desarrollo sostenible de la agricultura</p>		<p>Se cuenta con elementos conceptuales y metodológicos con mejores indicadores técnicos.</p> <p>Se ha incorporado progresivamente el tema en sus mandatos</p> <p>El personal de la Sede ha</p>

				<p>internalizado el tema.</p> <p>La mayoría de las áreas de concentración temáticas y servicios especializados incluyen la sostenibilidad como un elemento de sus líneas de acción</p>
<b>Resultado 1</b>	<p>Se ha desarrollado el marco conceptual y metodológico provisorio para la orientación de sus actividades en el área del fomento al desarrollo rural sostenible, por medio del uso racional de los recursos naturales</p>		<p>Se ha continuado desarrollando el marco conceptual y metodológico provisorio para la orientación de sus actividades en el área del fomento al desarrollo rural sostenible, a través del uso racional de los recursos naturales</p>	<p>Se ha publicado: Documentos sobre tecnologías y desarrollo rural. Bases para una Agenda de Trabajo para el Desarrollo Agropecuario Sostenible Sostenibilidad de la Agricultura y los Recursos Naturales: Bases para establecer indicadores. Estudios de caso en Ecuador, México, Jamaica y Brasil</p>
	<p>Se dispone de propuestas para una cooperación interinstitucional mejorada con Centros Internacionales de Investigación y Financiamiento.</p>		<p>Se dispone de propuestas para una cooperación interinstitucional mejorada con Centros Internacionales de Investigación y Financiamiento</p>	<p>Apoyo a la creación del Grupo Interamericano para el Desarrollo Sostenible de la Agricultura y los Recursos</p>



				Naturales.
	Se dispone de propuestas para la adecuación de la organización del IICA que garantiza una razonable consideración de la nueva área de trabajo	Se dispone de propuestas para la adecuación de la organización del IICA que garantiza una razonable consideración de la nueva área de trabajo	Se dispone de propuestas para la adecuación de la organización del IICA que garantiza una razonable consideración de la nueva área de trabajo	Se trabajó en subcomité que coordinó las acciones en torno a la sostenibilidad de los Programas
<b>Resultado 2</b>	Se ha ejecutado un Programa de Capacitación para el personal de las instituciones más importantes del sector	Se está ejecutando un Programa de Capacitación para el personal de las instituciones más importantes del sector	Se está ejecutando un Programa de Capacitación para el personal de las instituciones más importantes del sector	Eventos de Capacitación sobre agricultura y desarrollo sostenible y sobre el impacto de las políticas forestales. Programa de concientización de personal del IICA
<b>Resultado 3</b>	Existe un sistema de Información y Divulgación sobre la agricultura, recursos naturales y desarrollo sostenible y equitativo, operando en el IICA	Existe un sistema de Información y Divulgación sobre la agricultura, recursos naturales y desarrollo sostenible y equitativo, operando en el IICA	Existe un sistema de Información y Divulgación sobre la agricultura, recursos naturales y desarrollo sostenible y equitativo, operando en el IICA	Desarrollo de indicadores de sostenibilidad Formación del sistema de información bibliográfica y bases de datos
	Se dispone de propuestas y estrategias para la organización de procesos de generación y transferencia de tecnología, incorporando el objetivo de manejo de los recursos naturales para el desarrollo sostenible	Se dispone de propuestas y estrategias para la organización de procesos de generación y transferencia de tecnología, incorporando el objetivo de manejo de los recursos naturales para el desarrollo sostenible	Se dispone de propuestas y estrategias para la organización de procesos de generación y transferencia de tecnología, incorporando el objetivo de manejo de los recursos naturales para el desarrollo sostenible	Documento sobre "Tecnología y Sostenibilidad de la Agricultura en América Latina . Desarrollo de un Marco Conceptual" base para análisis y marco conceptual. Propuesta de proyecto regional sobre indicadores de sostenibilidad

				en la investigación agrícola para PROCTISUR
<b>Resultado 4</b>				
<b>Resultado 5</b>				
<b>Grupo Meta</b>	El personal del IICA, así como decisores y personal de instituciones públicas y privadas de los Países Miembros, que conducen y ejecutan proyectos de desarrollo		El personal del IICA, así como decisores y personal de instituciones públicas y privadas de los países miembros, que conducen y ejecutan proyectos de desarrollo	
<b>Fuente</b>	Análisis de Avance del Proyecto, Noviembre de 1994		Análisis de Avance del Proyecto, Noviembre de 1994	

## Anexo 12

### CUADRO NO. 2: Matriz de Problemas, Objetivos y Gastos por Área de Resultado 1996-2000

	Fase III (96-97)	PRESUPUESTO TOTAL	Fase IV (98-00)	PRESUPUESTO TOTAL
Problema Central	Las prácticas rurales y agroforestales en los países de América Latina y el Caribe conducen al deterioro, y a largo plazo, a la destrucción de los recursos naturales	2,800,000 DM 1,400,000 de dólares	Las prácticas agrícolas y forestales en los países de América Latina y el Caribe, conllevan al deterioro y a largo plazo, a la destrucción de los recursos naturales	1,392,000.00 DM \$ 700,000 (450,000.00 DM para Fase de Consolidación y Cierre-01/01-09/01)
Objetivo Superior	Los Estados Miembros disponen de Instrumentos conceptuales y operativos para la formulación de estrategias políticas, programas y proyectos a favor de un desarrollo sostenible y socialmente justo de la agricultura.		Los países cuentan con instrumentos conceptuales y operativos para formular estrategias, políticas, programas y proyectos para una agricultura sostenible y socialmente equitativa.	
Objetivo del Proyecto	El IICA ha aumentado su capacidad operativa en el campo de la agricultura, recursos naturales y desarrollo sostenible y ha ampliado la cooperación con los Estados Miembros en ejes temáticos.		Los actores de las áreas rurales en países miembros del IICA llevan a cabo iniciativas de desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural según el enfoque promovido por el IICA	
Resultado 1	El IICA cuenta con metodologías apropiadas para la definición, planificación, y evaluación del desarrollo sostenible		Resultado 1 El IICA dispone de instrumentos conceptuales, metodológicos y operativos probados en el ámbito del desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural.	
GASTOS PROGRAMADOS EN DÓLARES		\$155,000 (96-97)	GASTOS PROGRAMADOS EN DÓLARES	\$273,000
Resultado 2	Se han implementado Programas de Capacitación en desarrollo sostenible para los diferentes Grupos Meta.		Objetivo 2 La Institucionalización e internalización de los instrumentos conceptuales metodológicos y operativos en el ámbito del desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural, son alcanzadas dentro del IICA (Objetivo 2 y 3, Programa de Capacitación)	

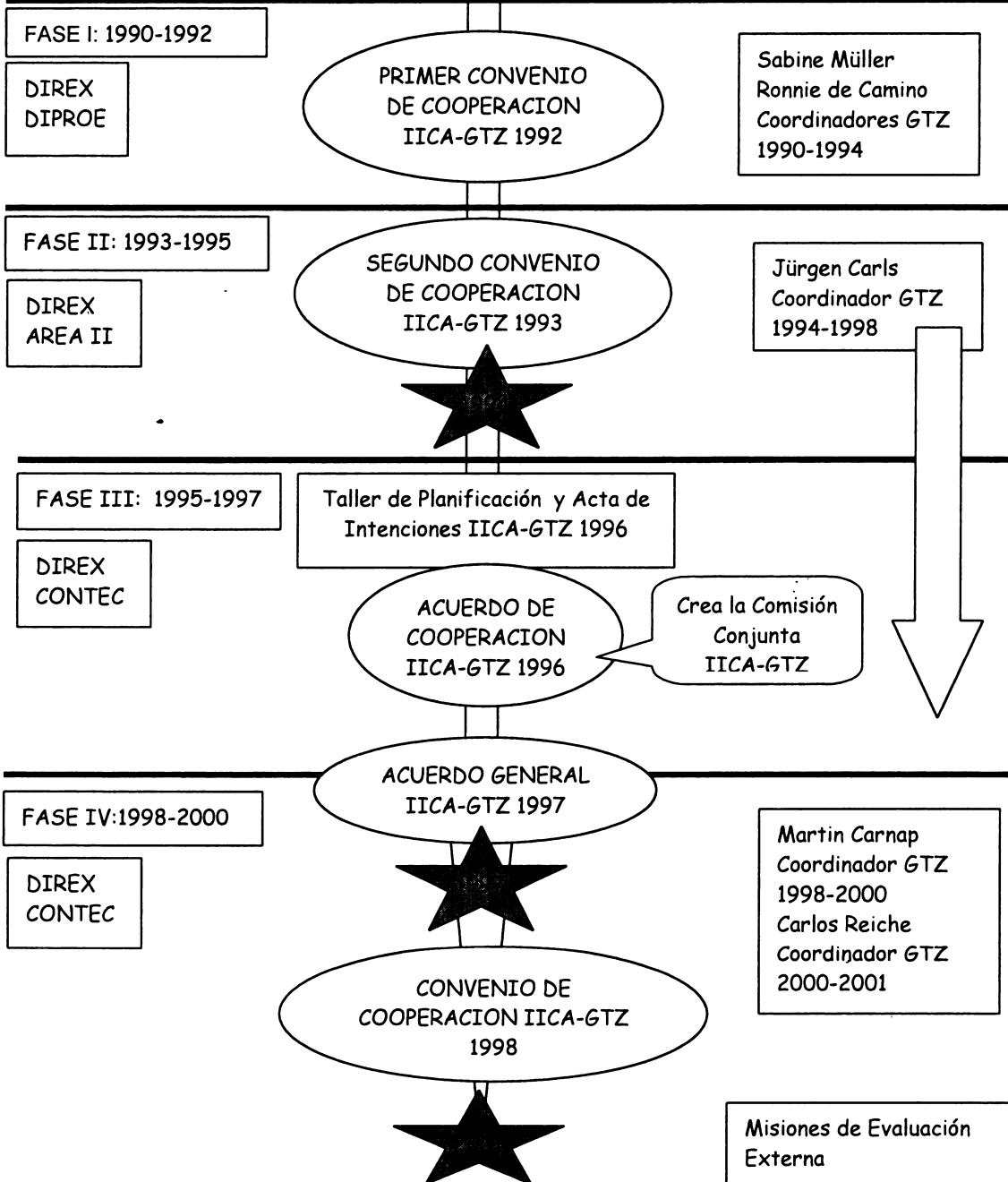
PRESUPUESTO PROGRAMADO EN DÓLARES		\$145,900 (96-97)	PRESUPUESTO PROGRAMADO EN DÓLARES	\$134,000
Resultado 3	El IICA aplica exitosamente, en el marco de la cooperación técnica, estrategias y metodologías para el desarrollo sostenible y las ha incorporado en la cooperación interinstitucional.		(Objetivo 1, VDS)	
PRESUPUESTO PROGRAMADO EN DÓLARES		\$310,500 (96-97)	PRESUPUESTO PROGRAMADO EN DÓLARES	\$600,000
Resultado 4	El IICA ha establecido en su planificación y programación institucional la dimensión del desarrollo sostenible			
PRESUPUESTO PROGRAMADO EN DÓLARES		\$57,500 (96-97)	PRESUPUESTO PROGRAMADO EN DÓLARES	\$0
Resultado 5	Se ha incrementado el reconocimiento de la importancia que tiene la asistencia agropolítica. (En la oferta: Llamar la atención del público especializado sobre los resultados de los seminarios técnicos).		Objetivo 3 El IICA apoya eficazmente a los Países Miembros en la aplicación de los instrumentos del desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural respecto a las estrategias, políticas, programas y proyectos correspondientes.	
PRESUPUESTO PROGRAMADO EN DÓLARES		\$86,000 (1997)	PRESUPUESTO PROGRAMADO EN DÓLARES	\$0
Grupo Meta	Los entes directivos y personal de las diversas instituciones estatales y privadas de los Estados Miembros que planifican, dirigen e implementan el desarrollo rural.		Indirecta: Población rural de los países miembros del IICA. Directa: Personal del IICA y colaboradores de instituciones y organizaciones estatales y no estatales así como otros multiplicadores los cuales planifican, dirigen e implementan el desarrollo rural	
Fuente	Informe de Control de Avance del Proyecto Setiembre de 1997		Oferta GTZ/Orden BMZ para la ejecución del Proyecto. Noviembre de 1997	Informes 1998, 1999 y 2000

# CRONOGRAMA DE RELACIONES INSTITUCIONALES IICA-GTZ 1990-2001

## ANEXO 13 IICA GTZ

PLANALC  
1988  
PMP 1987-1990

GTZ - brazo técnico del BMZ  
División I -Desarrollo Rural  
1989 GTZ inicia





## Anexo 14

### Estrategias básicas para un Desarrollo Rural Sostenible y su relación con las Ventanas de Desarrollo Sostenible

(Tomado de: "El Desarrollo Rural Sostenible en el Marco de una Nueva Lectura de la Ruralidad - Nueva Ruralidad". Dirección de Desarrollo Rural Sostenible, IICA)

Estrategias IICA (Nueva Ruralidad)	Acción	Propósito	Realizado por VDS
1. Reducción de la pobreza	Brindar oportunidades reales de acceso a las herramientas y espacios en la producción y el comercio	Disminuir las disparidades económicas y sociales. Favorecer las capacidades humanas	Parcialmente
2. Planificación integral territorial	Modelos descentralizados y democráticos	Desarrollo social, cultural y ecológico.	Si
3. Desarrollo de capital social	Utilización de las estructuras sociales y culturales, que expresan sólidos procesos históricos en comunidades y naciones	Combinación óptima del capital natural, el capital financiero, el capital humano y el capital social	Parcialmente
4. Fortalecimiento de la economía multisectorial	Aumento de las oportunidades de producción y comercio para financiar el desarrollo en el medio rural.	Estrategias multisectoriales de recursos humanos, inversión, financiamiento, desarrollo de infraestructura, que potencien las actividades de la agricultura y de la economía rural, propiciando encadenamientos productivos de la agricultura y el fomento de las actividades no agrícolas	Incipiente
5. Fomento de la competitividad y de la eficiencia productiva.	Eficiencia productiva, incremento de la productividad, ampliación de mercados, aprovechamiento de mercados internos y mejoramiento de las capacidades tecnológicas, de gestión, y del recurso humano	Enfrentar las oportunidades retos y amenazas de los mercados	Parcialmente
6. Profundización de la descentralización y desarrollo institucional	Proceso de descentralización, participación y avance en el fortalecimiento de las instituciones territoriales	Gobernabilidad democrática y eficiencia de los programas de desarrollo rural	No
7. Focalización y formulación diferenciada de políticas. Perspectivas de género, juventud, etnias y diversidad cultural	La focalización es indispensable para enfatizar la importancia de acciones concretas, que consideren los aspectos de equidad, perspectiva de género y respeto a la diversidad cultural en grupos estratégicos tales como: mujeres y jóvenes rurales, etnias y grupos más vulnerables y excluidos	Políticas diferenciadas que reconozcan las realidades con visión y concepción lógica.	No
8. Ampliación de las oportunidades de acceso para el logro de la equidad.	Iniciar y fortalecer los procesos políticos que aseguren la permanencia o posibiliten las oportunidades de acceso, indispensables para una mayor participación de sectores marginados	Aumentar las capacidades de la sociedad rural para impulsar un proceso de crecimiento integral.	Parcialmente

	en el crecimiento económico y en el beneficio del desarrollo.		
<b>9. Desarrollo político social e institucional territorial</b>	Empoderamiento de la sociedad civil rural y la adecuación de estructuras institucionales que le den soporte	Propiciar la creación y el fortalecimiento de espacios y mecanismos de participación, desde el nivel local al global, en la formulación, ejecución y seguimiento de políticas y planes de desarrollo	Parcialmente
<b>10. Incorporación de la dimensión ambiental en el desarrollo económico y social rural</b>	Servicios ambientales del sector rural en cuanto al mejoramiento de los sumideros de carbono, emisión de oxígeno y conservación del suelo, el agua, la biodiversidad y la belleza escénica que deben ser incorporados y valorizados en la economía	Servicios ambientales pagados por medio de sistemas justos de transferencias que permitan una sostenibilidad ambiental viable y una alternativa novedosa de ingresos para la comunidad rural	Si
<b>11. Estrategia laboral rural</b>	El trabajo y el empleo pleno productivo como medio digno para el tratamiento de la situación de pobreza, con acciones específicas para mejorar la aplicación de tecnología apropiada, de producción y gestión empresarial a las condiciones sociales y culturales y la articulación del crecimiento económico y el desarrollo social.	Oportunidades reales de trabajo y empleo en el medio rural	Parcialmente
<b>12. Articulación del desarrollo rural con la mundialización.</b>	Acciones específicas que vinculen el desarrollo rural con las negociaciones, acuerdos e instituciones de comercio internacional	Participación efectiva en la globalización	Parcialmente





*Dirección  
Oct. 11/01*

**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA**  
Apartado 55 - 2200 Coronado, Costa Rica - Tel. 216 02 22, Fax 216 02 23, [www.iicanet.org](http://www.iicanet.org)