



## **Memoria del taller**

**CATIE 21 de abril de 2009:  
Coincidencia e Incidencia: Enfoque  
conceptual de MAP basado en  
aportes de iniciativas y proyectos  
de manejo y uso sostenible de los  
recursos naturales.**

**Isabel Gutiérrez, Ingo Gentes, Kees Prins**

## **Contenido**

<b>I. Introducción</b>	<b>1</b>
Objetivo y resultados esperados del taller	2
Producto del taller	3
Palabras de inauguración	4
Pasado, presente, futuro del CATIE	4
La importancia de la gestión de conocimientos: la Unidad de Comunicación y Política del MAP o CPU (por sus siglas en inglés)	6
Co incidencias entre proyectos en el MAP	8
<b>II Abordaje de temas centrales para el MAP mediante estudios de caso instructivos</b>	<b>10</b>
Ponencias y discusión del tema 1: plataformas de concertación	10
Ponencias y discusión del tema 2: servicios eco-sistémicos	16
Ponencias y discusión del tema 3: escuelas de campo	21
Ponencias y discusión del tema 4: cadenas de valor	25
<b>III. Conclusiones y seguimiento</b>	<b>30</b>
Anexo 1: documento guía para la preparación del taller	31
Anexo 2. Lineamientos para las ponencias y reflexión en grupos de trabajo en taller 21 de abril.	33
Anexo 3. Preguntas motivadoras para los grupos de trabajo que se organizan después de las presentaciones alrededor de los cuatro temas presentados	35

## **Coincidencia e Incidencia: enfoque conceptual de MAP basado en aportes de iniciativas y proyectos de manejo y uso sostenible de los recursos naturales**

### **Introducción**

CATIE entra con el Programa Agroambiental Mesoamericano (MAP, por sus siglas en inglés) en un terreno del quehacer institucional aún poco conocido, asumiendo con claridad que MAP es quizás *el más grande experimento de CATIE*, de modo que para poder lograr sus ambiciosas aspiraciones, MAP debe ser *a learning program* y como cualquier experimento combinar un norte claro con una implementación flexible. En otras palabras tiene objetivos y resultados esperados claros y un enfoque metodológico y conceptual que se ajusta a un estudio de caso adaptable a las cambiantes circunstancias de la región. Por ende, también la gestión de conocimientos y la capacidad de reajuste son fundamentales para apropiarse del dinamismo del programa.

Implementar la filosofía del MAP implica un cambio sustantivo en el quehacer del CATIE y en su manera de organizar las labores en investigación, proyección y enseñanza. Por lo tanto también requiere cambios en actitudes y destrezas a fin de facilitar la cooperación entre proyectos, programas y OTN prevista en el MAP. Para facilitar esta cooperación hace falta descubrir, dentro toda la amplia variedad de actividades, co-incidencias en intereses, estrategias y metodologías así como complementariedades y diferencias dentro de una visión común (en un proceso de construcción social).

En el primer taller de MAP en el mes de octubre del año 2008 con los líderes de los primeros cuatro proyectos que deben ir cooperando en el MAP (Innovaciones, Proyecto Cacao de Centroamérica-PCC, Pasturas Degradadas y Focuecas II) y durante el reciente recorrido en Nicaragua<sup>1</sup> con los mismos proyectos, se descubrieron co-incidencias y diferencias en sus actividades, enfoques, metodologías, inquietudes y aprendizajes.

Analizando con detenimiento el quehacer de los proyectos MAP, se puede identificar, por ejemplo, que todos los proyectos quieren incidir en políticas y estrategias de los gobiernos locales y nacionales y buscan el anclaje institucional. Casi todos trabajan en asistencia técnica en varios niveles mediante escuelas de campo u otras estrategias de capacitación y extensión y; todos operan a diferentes escalas y niveles de toma de decisión para obtener mayor impacto y condiciones de sostenibilidad. Adicionalmente, todos están formando, de un modo u otro, plataformas de concertación multi-actores (unos desde una entrada ambiental y territorial, otros desde una entrada productiva y sectorial); buscando relacionar ambiente y producción. Los proyectos coinciden también en querer incidir en el CATIE y el MAP. Por ejemplo, FOCUENCAS ya ha estado buscando socializar mediante una jornada de trabajo sus experiencias y aprendizajes para que sean insumos útiles para la implementación del MAP. Igualmente, todos los proyectos existentes encuentran que tienen experiencia que aportar y lecciones para sistematizar que sean usadas para demostrar que CATIE es una institución que aprende y que sigue aprendiendo a aprender.

---

<sup>1</sup> Febrero 2009

Todos los proyectos tienen algo valioso que aportar sobre todos estos temas, aunque con experiencias y fortalezas bien diferenciadas. Por lo tanto, en el contexto de MAP se pretende fomentar el intercambio de experiencias pero sin buscar o fomentar un modelo único de implementación para iniciativas variadas que tienen contextos, historias, experiencias, oportunidades y limitantes diferentes. Como ya se ha señalado, un aspecto clave en todo este empeño es la gestión de conocimientos y el forjar alianzas de aprendizaje dentro del CATIE y con los socios en los países.<sup>2</sup>

Alrededor de este tema, es de realzar que no estamos partiendo de cero, en CATIE, existen antecedentes en cooperación y gestión de conocimientos que valen la pena ser retomados. En el libro *“Innovación en América Central. Reflexiones y Aprendizaje”* se ha hecho memoria de una variedad de proyectos del CATIE y sus aprendizajes. Igualmente, en un taller realizado en marzo 2003 con el título: *¿Is CATIE a learning organization?* se descubrió en la variedad de proyectos expuestos<sup>3</sup>, interesantes coincidencias en propósitos, estrategias y metodologías. El proyecto MIP ya finalizó pero ha dejado sus huellas en la metodología de trabajo de “Pasturas Degradadas” y de “Innovaciones”. CecoEco ayudó a insertar la dimensión de cadenas de valor en los proyectos de Cacao e Innovaciones. FOCUENCAS II ha desarrollado experiencias instructivas en materia de co-gestión y desarrollo de plataformas de concertación en cuencas hidrográficas y tiene ahora mucho más claro cuáles son los parámetros críticos para que funcionen efectivamente, bajando los costos de transacción y aumentando los beneficios. Asimismo, empezó a trabajar con diversos grupos temáticos (hoy programas) con unos resultados promisorios aunque también con el aprendizaje que en la práctica no es del todo fácil<sup>4</sup>. La lista anterior son solo unos ejemplos para mostrar que no se necesita empezar desde cero. Sí, hace falta atar cabos sueltos, crear alianzas de aprendizaje y avanzar en el camino de la gestión institucional de conocimientos.

En resumen, vale la pena y, más aún, es necesario ligar historia, presente y futuro del CATIE. Esta jornada de trabajo se propone como una estación en este caminar institucional (ver anexo 1. Agenda de trabajo).

### **Objetivo del taller**

Intercambiar y compartir experiencias entre los líderes y coordinadores de proyectos MAP, líderes de programas CATIE, representantes de OTN y otros funcionarios clave en MAP con respecto a temas de interés y relevantes para la puesta en práctica de la filosofía del MAP

### **Resultados esperados**

- Se estimula y se genera curiosidad en lo que están haciendo los colegas de otros proyectos y programas que deben ir cooperando dentro del MAP (cambio de actitudes)

---

<sup>2</sup> Ver documentos sobre la CPU y la descripción del papel de la CPU en el documento de implementación de MAP.

<sup>3</sup> Madeleña, MIP AF, FOCUENCAS I, Cacao Talamanca.

<sup>4</sup> Experiencia relevante para MAP cuyo grado de complejidad es aun mucho mayor que FOCUENCAS II.

- Se descubren co-incidencias y puntos de interés común a pesar de la gran diversidad de temas trabajados por los proyectos y programas (por ende, se generan espacios de interés común, complementariedad, confianza y lenguaje común, base imprescindible de cualquier cooperación)
- Se crea un hábito de mejorar el desempeño de los proyectos mediante la regular reflexión y el intercambio de experiencias sobre temas de interés común y en línea con la filosofía del MAP (institucionalización de una cultura de reflexión e intercambio)
- Se generan elementos de juicio e insumos para un *position paper* sobre ***el qué hacer y el cómo hacerlo*** del experimento MAP y sus proyectos: dicho *position paper* será un producto post taller y debe contener elementos conceptuales, estratégicos y prácticos y debe ser una guía para la acción, monitoreo y reflexión regular: o sea para tomar el pulso del avance y alcance de MAP
- Se lleva a cabo un taller atractivo, ameno, sencillo y substantivo; reconociendo que no es tiempo perdido sino ganado en términos de aprendizajes, destrezas y cambio de actitudes; no es ni evaluación ni propaganda sino aprendizaje conjunto en el que todos tienen algo que enseñar y aprender: reconocimiento que experiencias y talentos son siempre diferenciados y sobre todo complementarios

### **Producto esperado**

Insumos para preparar colectivamente un *position paper* que contenga el marco conceptual del MAP y que pueda ser usado como documento que recoge la filosofía del MAP (y de CATIE) sobre desarrollo y conservación.

## **Palabras de Inauguración y Bienvenida**

El subdirector general del CATIE, Dr. Ronnie de Camino, usa la metáfora de un rompecabezas para enfatizar que es importante ver y analizar, en un programa de desarrollo, el conjunto y las partes así como los engranajes. Esto aplica a fortiori a un programa ambicioso y complejo como el MAP.

Hace hincapié en la necesidad de forjar un liderazgo y una capacidad local tal como se hace, entre otros, mediante las escuelas de campo y otras iniciativas de capacitación y fortalecimiento de capacidades locales para dar sustento a los procesos y resultados en el campo en beneficio de su población

Aprovecha la oportunidad de enfatizar la importancia de que CATIE aplique efectivamente en todas sus acciones el principio de la Responsabilidad Social Institucional.

## **Pasado, presente y futuro de la gestión de conocimientos en el CATIE en la perspectiva del MAP (Kees Prins).**

Como una excursión arqueológica del CATIE, es importante ir escarbando y descubriendo huellas de proyectos ya terminados, aunque también encontrando hilos y nexos de los mismos con actividades en marcha o planeadas. Lecciones aprendidas, el día de ayer, son un recurso valioso para orientar las acciones el día de mañana.<sup>5</sup> Intercalando una mirada retrospectiva y prospectiva, se descubre la película del cambio y se obtienen valiosos ingredientes para una fructífera implementación del MAP. Se ilustra y sustenta esta afirmación con los siguientes antecedentes:

El primer taller de investigación participativa se llevó a cabo en el CATIE en el año 1997 y en él participaron algunos de los presentes en este taller<sup>6</sup>. Hoy día, el enfoque de investigación participativa se ha institucionalizado y socializado en el CATIE: todos los proyectos, de una u otra manera y con ciertas variantes, lo ponen en práctica mediante las escuelas de campo, en que inter-actúan especialistas, técnicos y productores, para, de este modo, crear una sólida y sostenible capacidad en el campo y fomentar procesos y productos de cambio tecnológico y metodológico, tanto en calidad como en cobertura (vía el anclaje institucional).

El proyecto MIP AF Nicaragua impulsó la integración, dentro del CATIE, de sus aprendizajes en la práctica de investigación participativa, cuyo carácter innovador no fue

---

<sup>5</sup> Siempre y cuando se adapten a condiciones cambiantes.

<sup>6</sup> Algunos presentes en este taller también lo estuvieron en esa fecha (p.ej. Eduardo Somarriba); otros aficionados y proactivos de la investigación participativa como Elias de Melo y Jeremy Hagggar llegaron más tarde al CATIE

bien percibido y aceptado al principio<sup>7</sup>. Ya no está el proyecto pero ha dejado sus huellas en nuevos proyectos, con aportes más sustantivos en metodologías, (tal como el *aprender descubriendo* y el *método zigzag*), que en tecnologías. El nombre: Innovación Café no se entiende bien sin conocer los antecedentes de MIP AF Nicaragua. Al mismo tiempo se ha agregado, en Innovación Café, nuevos enfoques como el de cadenas de valor con el apreciado apoyo de CECOECO. En Innovación hortalizas (Trifinio) cooperan los Sectores Agricultura, Medio Ambiente, Salud (un ejemplo a seguir por la ERAS) y Gobierno Local con asociaciones de productores para disminuir el uso de agroquímicos. En general se puede hablar de que se han ampliado y variado los socios en el concierto de actores. ***De MIP al MAP.***

En resumen, se retoman experiencias generadas aunque insertando en las mismas nuevas dimensiones. Continuidad y cambio, cambio y continuidad.

En 2003 se llevó a cabo el taller: *¿Is CATIE a learning organization?*. En toda la gran variedad de proyectos y temas expuestos, se descubrieron también co-incidencias: todos operaban a diferentes escalas y con diferentes tipos de actores (productores, técnicos, asociaciones de productores, gestores políticos) siendo por ende la articulación entre estos actores y escalas una cuestión clave para obtener el impacto deseado.

En el MAP y sus talleres y espacios de intercambio se busca un fin similar: descubrir co-incidencias, forjar alianzas de aprendizaje y crear condiciones fértiles de cooperación. La diferencia está en que ahora la gestión de conocimiento y cooperación dentro del CATIE se está institucionalizando y recibe un empuje por el MAP.

Por otra parte, en el libro: *Innovación rural en América Latina; lecciones y aprendizajes*, se analizaron una variedad de casos para hacer memoria institucional y determinar los factores de (no) éxito en innovación rural. En el libro se señala que todos los proyectos exitosos son *learning projects*. Se puntualiza pues que si MAP quiere ser exitoso, debe ser *a learning program*.

MAP es un experimento grande (gran experimento) ya que entra en terreno institucional poco conocido. Por ende se debe combinar un norte claro con los reajustes oportunos para poder avanzar con mayor certeza y precisión hacia su visión. Este se llama manejo adaptativo o rueda de aprendizaje.

La implementación práctica de la ambiciosa concepción del MAP se facilita porque este se basa parcialmente en una serie de experiencias ya generadas: MAP es nuevo, pero

---

<sup>7</sup> Expresado en Prins, K: “*de bicho raro a proyecto de punta*”. Informe Técnico

felizmente no todo en el es nuevo, tal como veremos hoy. Existe ya una base dura de experiencias y aprendizajes<sup>8</sup>

Así, en co-gestión y plataformas de concertación hay una experiencia valiosa, validada y reflexionada de FOCUENCAS II, aunque la cogestión no es solo un enfoque relevante para gestión y manejo de cuenca. En general este enfoque aplica cuando una problemática es tan compleja y de tal magnitud que ningún actor en si tiene la suficiente competencia y capacidad para solo abordar con éxito esa problemática.

Finalmente, hay intangibles esenciales para la cooperación entre los que cabe resaltar: la confianza, el uso de un lenguaje común; apropiación de nuevos términos, conceptos y enfoques; la química entre personas y grupos y tener apropiadas actitudes y conductas:

- Vale ser asertivo y modesto a la vez ; saber mostrar lo mejor que uno tiene, aunque también admitir debilidades y fallas cometidas; si se aprende de ello, no es perdida sino ganancia
- Mutuo respeto; saber enseñar y aprender; escucharse con mucha atención apreciar experiencias y talentos diferenciados
- Mostrar un sincero interés en lo que están haciendo los colegas en otros proyectos.
- La emulación es buena: vale cacarear cuando hay buenos procesos, logros y aprendizajes, pero sin ánimo de mostrar: ¿quién es el gallo mas gallo?
- Tomarse el tiempo para el intercambio ; tiempo es un buen indicador de si algo es importante o no

Varias de estas ideas se encuentran expresadas en la introducción a este taller y sus resultados esperados: curiosidad; mutuo interés, descubrimiento de intereses comunes, reflexión junta, alianza de aprendizaje. Basados en estas ideas y con este temperamento, se garantizan en esta corta jornada de trabajo un buen proceso y producto de aprendizaje.

### **La importancia de la gestión de conocimientos: la Unidad de Comunicación y Política del MAP o CPU (por sus siglas en inglés) (Ingo Gentes)**

Por parte de la coordinación de la Unidad de Comunicación y Políticas (UCP) se hace énfasis en la importancia de evaluación del desempeño de los programas y proyectos anteriores a MAP. Esto en tal sentido que la OECD también evalúa todos los proyectos de desarrollo a partir de su pertenencia (*ownership*), el impacto tangible, la sostenibilidad (financiera, institucional y socio-cultural) y la relación (*ratio*) entre los costos invertidos y los resultados logrados.

---

<sup>8</sup> Ver también los anexos del documento del MAP.

Se señala también la relevancia de asumir una actitud autocrítica en el sentido de reflexionar sobre el grado de eficiencia y eficacia de los proyectos anteriores. Es esencial conocer cómo desde esta experiencia se podría formular una estrategia en conjunto para el programa MAP. Se pretende que cada uno de los actores del MAP asuma un papel de una “*memoria colectiva viva*” mirando críticamente hacia atrás, ya que “*solo el que aprenda del pasado mejora sustantivamente su actuar en el futuro.*” Las interrogantes del “*para qué?, por qué?*” y “*¿para quienes?*” de las acciones en el marco de los proyectos anteriores deben ayudar a descifrar los verdaderos beneficiarios y definir de manera estratégica los territorios y actores con quienes debería trabajar el programa MAP.

Con el fin de habilitar un espacio de comunicación y retroalimentación interna del CATIE, la Unidad de Comunicación y Políticas (UCP) facilitará y promoverá que todos los interesados en el CATIE todas y todos que quieren contribuir y reflexionar de manera constructiva puedan participar en los *jour-fixe* que se celebrarán periódicamente durante el año. El coordinador extiende la invitación especialmente a todos y todas quienes trabajan o trabajarán de alguna manera ligados al MAP.

En tercera instancia, se reitera que la UCP está habilitando este año una plataforma virtual de gestión de conocimiento en conjunto con la biblioteca ORTON que tendrá un fuerte enlace con el sitio del CATIE. En esta plataforma la comunicación y el inter e intra programática con y desde las siete Oficinas Técnica del CATIE tendrá un lugar y espacio central. Según el coordinador de la CPU, el programa MAP debe servir, en forma resumida, para:

- i) mejorar sustancialmente la gestión de información y conocimiento intra e inter CATIE e
- ii) incidir en la formulación e implementación de marcos regulatorios y políticas sectoriales en los ámbitos micro, meso y macro de los países miembros. La UCP, por ende, no es un programa que divulga recursos a los ejes temáticos, sino pretende ser un ente facilitador que promueva información convalidada incluyendo fuertemente a las Oficinas Técnicas Nacionales (OTN) y los diferentes programas y proyectos en el CATIE con el fin de crear un *think tank* retroactivo y proactivo, capaz de enfrentar los desafíos de una eficiente gobernabilidad y marcos regulatorios adaptados en relación al desarrollo rural y territorial sostenible. En su esencia, la UCP no hará ni inventará un sistema de *lobby* político sino que busca hacer operativo una gestión de información y conocimiento que va en tres escalas – por cierto complementarias entre ellas-:
  - a. desde los actores en el marco de los proyectos hacia los líderes y equipos nacionales, y vice versa;
  - b. desde los equipos hacia la CPU y las Oficinas Técnicas y vice versa;

- c. desde la CPU -y por ende el CATIE- hacia la sociedad, y en especial hacia los formuladores y decidores de políticas, y viceversa (en el sentido de incrementar la transparencia política y *accountability*).

### **Co-incidencias entre los proyectos que ya forman parte del MAP (Isabel Gutiérrez)**

Se retoman los resultados del primer taller de MAP, realizado en octubre del 2008, y en que participaron, los líderes de los proyectos FOCUENCAS, Innovaciones, Pasturas Degradadas y PCC, e infiere del mismo las siguientes co-incidencias e inquietudes descubiertas.

Con respecto al capital natural:

- Agua como tema central
- Relevancia y divulgación de la investigación
- Disminución del uso de agroquímicos:
  - Promoción de producción orgánica y eco-amigable
  - Interés compartido en temas de conservación que van acompañados de un aumento en la productividad y rentabilidad

En cuanto a la concertación de actores y escalonamiento, se usan diferentes expresiones para fenómenos y procesos afines, aunque operando en áreas de intervención diferentes tales como:

- plataformas de concertación (cogestión en FOCUENCAS),
- concertación de agendas por una diversidad de instituciones (innovación café);
- clusters productivas (cacao);
- plataformas para llegar a acuerdos de acción colectiva en cadenas de valor al nivel de territorio o país;
- alianzas estratégicas con socios nacionales y regionales

El enfoque de Investigación participativa implica (en los diversos proyectos):

- Investigación acción participativa; procesos de construcción de agendas comunes,
- Escuelas de campo: experimentación participativa; el método zigzag; desarrollo de materiales de capacitación
- Módulos de educación; producción de medios; comunicación y divulgación; cambio en la asistencia técnica
- Enfoque de manejo-conocimiento-investigación; sistematización de experiencias

Integración y cooperación en el CATIE se manifiesta en:

- Interacción con 8 grupos temáticos (FOCUENCAS)

- En el proyecto cacao CECOECO maneja la parte de cadena de valor; coordinación al interno del proyecto (MURF, OTNs, postgrado, unidad de comunicación, auditoría interna)
- En Innovación hay un trabajo estrecho con grupo Café, CECOECO, Agroecología (en Innovación)
- GAMMA, Café, Cambio Climático y Territorios (Pasturas degradadas)

## **II Abordaje de temas centrales para el MAP mediante estudios de caso instructivos y siguiendo algunos lineamientos para tales presentaciones (Anexo 2).**

### **Tema 1 : Plataformas de concertación**

Eje central del tema: **condiciones mínimas y parámetros críticos para que estas plataformas funcionen efectivamente**: considerando aspectos como:

- construcción de una visión y agenda común
- reconciliación de intereses y ópticas diferentes
- representatividad, anclaje y definición de competencias y papeles
- instrumentos de trabajo (planeación, monitoreo, reflexión, reajuste)
- optimizar recursos humanos, institucionales y financieros
- impacto y sostenibilidad
- Análisis de disyuntivas: costos de transacción-beneficios de la concertación

### **Ponencias**

H Kammerbauer (Anexo4)

Danilo Padilla (Anexo 5)

### **Preguntas y comentarios en el plenario**

**Pregunta/comentario:** Hasta donde estas plataformas son sostenibles y si no hay alternativas disponibles?:

R/ En cuanto a lo primero se busca insertar las plataformas en estructuras ya existentes y potenciarlos para que cumplan mejor con su mandato por el apoyo que reciben de otros socios en la plataforma.

La alternativa es una estructura de mando vertical por el gobierno sin participación de la sociedad civil (lo que no es ni democrático ni efectiva, a la postre)

En Trifinio hay plataformas más políticas, otras más temáticas, en que trabajamos más como proyecto

**Pregunta/comentario:** En ambas ponencias se presta mucho énfasis al sector público, pero hace falta incorporar más el interés privado, y encontrar un denominador común entre ambos (mediante incentivos y desincentivos).

R/ correcto, aunque esto depende también del sitio, en Jucuapa no se nota la presencia de la empresa privada, mientras en una ciudad como Matagalpa sí se debe negociar con la empresa privada

A veces hace falta mayor presencia e injerencia del sector público. De todos modos importa encontrar un buen balance entre lo público y privado. Por otra parte, el gran reto es sintetizar, en un territorio, las dimensiones sectorial y territorial

**Pregunta/comentario:** Supongo que en Innovaciones Trifinio, las plataformas no son únicamente para la gestión de conocimiento e innovación, sino también para la consultación y concertación

R/ En Innovación Café las mesas de trabajo son relativamente sencillas, aunque siempre cuesta bastante construir una agenda común entre los diversos intereses y ópticas

En las tarjetas llenadas, varias veces se pregunta cómo garantizar la sostenibilidad de las plataformas creadas y como evitar la politiquería, Tales inquietudes se considerarn en la discusión de grupo:

**Resultados de la discusión en grupo sobre el tema (con Lindsay Canet, Jorge Faustino, Hans Kammerbauer, Danilo Padila, Kees Prins (moderación)**

*¿Qué es lo que caracteriza una Plataforma de Concertación (PC) en un territorio ?*

*¿Cuál es la esencia de la co-gestión?*

1. Es multi-actorial <sup>9</sup> y (muchas veces) multi-sectorial.<sup>10</sup>
2. Responsabilidad compartida
3. Planificación en conjunto
4. Definición de competencias y papeles

---

<sup>9</sup> Es el carácter, la complejidad y la escala de una problemática que determinan la necesidad de un abordaje multi-actorial, caso de la co-gestión de una cuenca hidrográfica. Si la problemática es menos compleja y mas puntual y se organiza un solo tipo de actores para abordarla (caso de una cooperativa o asociación de productores) mejor no llamarlo plataforma de concertación sino asociación de un grupo de interés.

<sup>10</sup> Hay plataformas de concertación donde el punto de entrada es el espacio geográfico, caso de un comité de cuenca o del directorio de un corredor biológico con participación de más sectores, en otros casos el punto de entrada es un solo sector productivo o una cadena de valor en el mismo, aunque siempre con la participación de una variedad de actores (caso de una plataforma de café o cacao). No obstante, esta diferencia es algo relativa, ya que una plataforma de concertación de un sector productivo generalmente se concentra en un territorio geográfico donde se dan las condiciones adecuadas de este rubro de producción (caso de una cuenca lechera o región cafetalera); por otra parte dentro de un comité de cuenca se mueven diversos grupos de interés territoriales y sectoriales; así, en la MANCORSARIC del río Copan, el comité de cuenca se llama Mesa Sectorial de Ambiente y Producción (MESAP). En Trifinio hay plataformas de concertación de tipo geográfico-político, pero dentro de las mismas se dan mesas temáticas de trabajo, caso de hortalizas y reducción de agroquímicos por razones ambientales, de salud pública y de rentabilidad económica, en que participan los actores y actores interesados tales como asociaciones de productores, instituciones que les prestan servicios, los ministerios de Agricultura, Medio Ambiente y Salud y el mismo Gobierno Local. En todos los casos precisa tipificar y analizar bien situaciones particulares para encontrar la debida estrategia y necesaria escala de intervención (para fomentar la gobernanza de los recursos naturales y productivos)

5. Conjugación de voluntades, capacidades y recursos
6. La complejidad de las plataformas es proporcional a la escala geográfica, los actores y sectores involucrados.

### ***¿Cuál es la razón de ser de una PC?***

- Los territorios son paisajes en donde interactúan diversos actores y sectores. Todos estos sectores tienen en mayor o menor medida incidencia sobre el capital natural, pero como aborda cada uno este capital difiere según los objetivos de cada quién.
- La complejidad y magnitud de la problemática en un territorio muchas veces es tal que ningún actor solo tiene la suficiente capacidad ni competencia para abordarla con éxito y por ende se requiere la participación de diversos actores y sectores.
- Facilita la democratización de los procesos de decisión y la participación de la sociedad civil en las políticas públicas (lo que por cierto, facilita su debida implementación)
- Hace posible optimizar escasos recursos humanos, técnicos y financiero

### ***¿Cuáles son los factores que condicionan la viabilidad y sostenibilidad de una PC***

- Creación de una visión común (identificar los puntos de encuentro entre las diversas agendas).
- Por ende, precisa saber conciliar el interés común y particular. (debe haber suficiente espacio e interés compartido para cohesionar el grupo, si no, la PC cae aparte por fuerza centrífuga; pero cada actor participante también debe encontrar en la plataforma algo de su interés particular; si no, no se siente motivado de seguir participando).
- La PC debe tener suficiente soporte tanto en la sociedad civil como en el sector público, o sea debe ser representativo de una variedad de actores: debe echar raíces en las comunidades y sus organizaciones locales, juntas de agua, asociaciones de desarrollo o de productores; ONG que operan en este espacio, pero también debe

encontrar soportes en el gobierno local y los sectores del gobierno (relevantes para la problemática eje de la PC).

- Esto implica encontrar un adecuado balance entre el sector público y privado; de hecho la gobernabilidad de los recursos naturales no es solo asunto del gobierno sino también de la sociedad civil en sus diversos estamentos; por ende importa encontrar una optima relación publica-privada <sup>11</sup>
- Asimismo, implica definir bien los roles y los nichos de cada actor y de la plataforma como tal.
- Hace falta el reconocimiento de la PC entre los actores y los sectores y el aval legal (lo que implica capital político)
- Se requieren adecuados instrumentos de trabajo apropiados por los actores participantes: reglamento; procesos de planeación, monitoreo y reflexión junta: eficiente división de trabajo, tareas y responsabilidades, entre otros
- Hace falta empoderamiento de los actores locales y mínimos recursos financieros propios.
- Se debe evitar la politiquería en las PC mediante los mecanismos adecuados <sup>12</sup>

### *¿Cuál es el impacto esperado de una PC?*

1. Articulación fructífera de los diversos actores y niveles de toma de decisiones (escalonamiento).
2. Cada actor cumple mejor con su mandato por ser coadyuvado en su misión por otros actores.
3. En conjunto y con una optima articulación, se puede lograr y obtener lo que cada actor por su cuenta no puede <sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> En varias intervenciones después de las dos ponencias se hizo referencia a esta cuestión conceptual y estratégico importante. Se menciono que a veces hace falta fortalecer la participación de las empresas privadas en una plataforma de concertación y en otros casos del sector publico.

<sup>12</sup> En varias tarjetas se hizo referencia a esta cuestión, que pone en peligro la sostenibilidad de la plataforma. Pare evitar que baile al compás cambiante de un tal grupo político, precisa que el PC tenga diversos soportes y que no depende de un solo partido. A veces se aplica un mecanismo interesante para evitar esto: antes de la elección de un nuevo gobierno local se pide a los candidatos de todos los partidos pronunciarse sobre la bondad y importancia de una PC establecida. Esto se hace en varias mancomunidades en Honduras.

4. Frutos tangibles: mejora en la calidad de agua, reducción de la contaminación del río, rehabilitación de recursos boscosos y vegetación; producción amigable y rentable; mejora de precios y aprovechamiento de un nicho en un mercado diferenciado; en general, fortalecer medios de vida y capitales <sup>14</sup>
5. Pero todo esto no es automático y depende mucho de la calidad del proceso

### ***Proceso de formación y funcionamiento de una Plataforma de Concertación?***

- La formación de cada PC es un proceso en sí y debe adecuarse a las particularidades de un territorio y su gente.
- Vale hacer una identificación clara de los actores y los sectores pertinentes en un territorio determinado y para abordar determinada problemática o aprovechar cierta oportunidad
- Se debe buscar agendas comunes e identificar el nicho de cada actor. Esto facilita la asignación de responsabilidades, las capacidades, intereses y recursos.
- Desde el inicio no se va a poder involucrar a todos los actores deseados; sin embargo muchos de ellos se integrarán durante el proceso.
- En un principio los costos e transacción son altos y los beneficios aun no muy claros ni tangibles
- En la medida que se construya confianza y un lenguaje común, que se compatibilicen intereses y competencias, que, en general, se creen las condiciones mínimas para el funcionamiento de la PC, y que se vaya cosechando los frutos de la concertación, se bajan los costos de interacción y se aumenta el ánimo de seguir participando
- Es de esperar que un PC crezca y se vuelva más compleja. Esta complejidad implicará un escalonamiento horizontal y vertical (*scaling out and up*). Sin

---

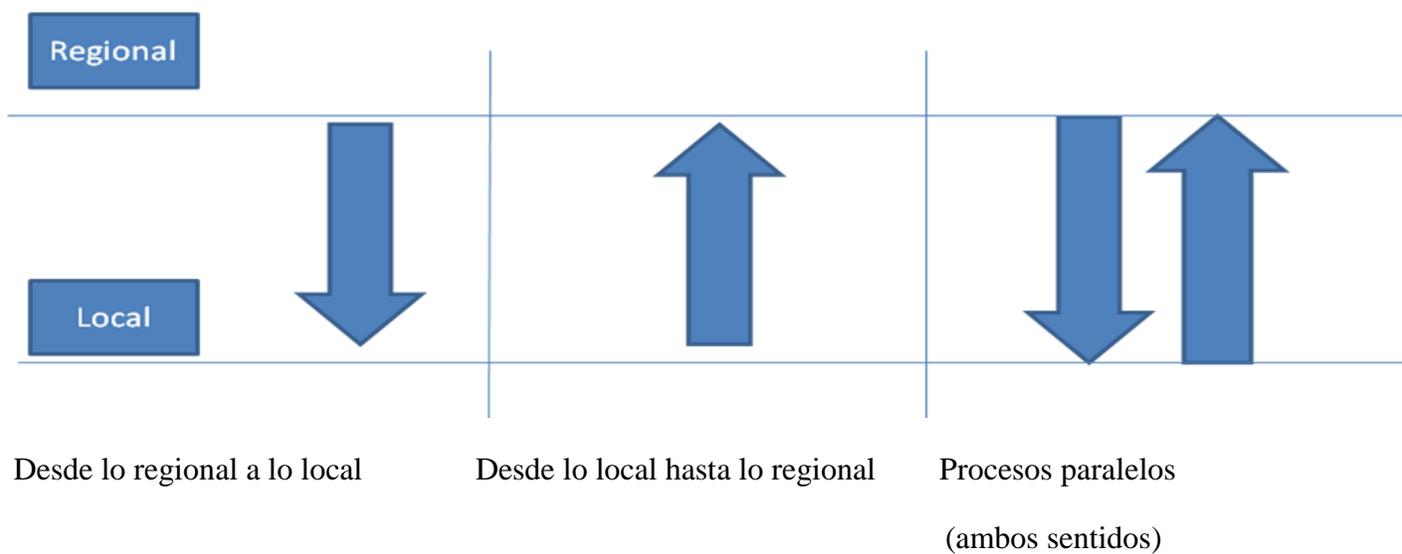
<sup>13</sup> Estos tres primeros puntos pueden llamarse los intangibles, no fáciles de medir, pero no obstante fundamentales para poder obtener los resultados tangibles.

<sup>14</sup> Lógicamente, los beneficios varían según el tipo de plataforma y el eje central de sus actividades.

embargo, la PC no debe desvincularse de los procesos locales y comunales, sino más bien fortalecerlos <sup>15</sup>. (Ver la visualización al final)

- Lo importante es que un PC eche tierra y raíces en la sociedad civil y que reciba el aval del gobierno local y nacional. De este modo, se crean condiciones más sólidas de impacto y sostenibilidad.

### Posibles variantes en la construcción de una PC



<sup>15</sup> En la experiencia de FOCUENCAS los comités de cuenca empezaron a funcionar mejor y tener mejores resultados en la medida que se descentralizaron y que se formaron comités de base en las comunidades. En el Corredor Biológico Volcánica Central- Talamanca en Costa Rica se formaron sub corredores biológicos para viabilizar su operatividad. A veces se necesita *scaling down*.

## **Tema 2 : Servicios eco-sistémicos**

**Eje central del tema: producción amigable y protección de los recursos naturales (agua y biodiversidad)** considerando aspectos como:

- tecnologías y metodologías
- incentivos y sanciones
- reglas de juego y organización
- impacto y sostenibilidad

### **Ponencias:**

**Elias de Melo (Anexo 6)**

**Cristobal Villanueva (Anexo 7)**

### **Preguntas y comentarios del plenario**

**Pregunta/comentario:** Importante conocer la cobertura y ratio costos-beneficios de los proyectos:

R/: Alcanzamos a todos los cafetaleros de la subcuenca Jucuapa (mas que 100) Además mediante los campesinos experimentadores formados y la colaboración con ICAFEH se ha alcanzado a muchos cafetaleros de otros sitios y subcuencas, quienes vinieron a ver in situ los resultados del trabajo y la metodología aplicada.

R/ Aunque se ha estado trabajando con un limitado número de fincas de aprendizaje y círculos de productores en Copan, los resultados han generado mucho interés en otros productores, a que se busca responder en nuevas actividades (así del nuevo programa de Tierras Degradadas). También se espera poder dar seguimiento mediante el CREL (centro de acopio de lecho) creado hace un par de años.

**Pregunta/comentario:** Ambas ponencias son muy buenas contribuciones también al tema siguiente de las Escuelas de Campo, ya que en ambos casos se hizo un trabajo destacado con fincas de aprendizaje y círculos de productores (Copan) y productores experimentadores (Jucuapa). No obstante, quisiera rescatar unos aspectos relacionados con el tema y eje central de la producción de servicios eco-sistémicos y la protección de los recursos hídricos:

En el caso de Café en Jucuapa se nota cómo los productores dejaron de echar miel de café en las quebradas y rio y más bien se lo utiliza como abona foliar, por otra parte se ve como se reduce la aplicación de agroquímicos por el uso de la pulpa de café, el manejo del cafetal y el MIP.

En el trabajo de GAMMA en Copan se ve (las cifras de la ponencia lo evidencian) el grado de liberación y protección de bosques y zonas de recarga hídrica que se obtuvo como efecto de la inducción de bancos forrajeros, pasturas mejoradas y en general, un manejo de la finca ganadera mas intensiva y diversificada.

En ambos casos se fomenta una producción más amigable y a la vez más productiva y rentable, y de este modo, también se mejoran los medios de vida, aspecto esencial de la concepción del MAP.

## **Resultado del grupo de discusión sobre tema 2**

**Participantes: Francisco Alpizar, Eduardo Somariba, Elias de Melo**

*Moderador: Ingo Gentes*

### **1.- ¿Cuál fue el principal enfoque metodológico y/o conceptual del proyecto?**

CATIE ha trabajado bien en la generación de prácticas de manejo del suelo que generen servicios ecosistémicos (SE) en paisajes cafetaleros, con cacao y ganaderos, y ha desarrollado protocolos de monitoreo de la generación de SE.

Asimismo, los diferentes programas han trabajado en la construcción de mercados para productos amigables con el ambiente (por ejemplo, cadenas de valor) y mercado para internalizar las externalidades que genera la producción amigable con el ambiente, como por ejemplo los pagos o compensaciones por servicios ambientales, ordenamiento territorial, subsidios, insumos mejorados, estrategias de mercadeo que usan información de desempeño ambiental, entre otras.

Se han desarrollado, de manera participativa, modelos de decisión de los productores para el manejo de los recursos naturales en finca, motivándoles a apostar a enfoques producción ambientalmente más amigables y sin detrimento de los servicios ecosistémicos.

Finalmente, hay varias experiencias relevantes con la parte institucional que van desde la asesoría a la formación de plataformas de concertación hasta el apoyo a la formulación de marcos regulatorios y asistencia a los gobiernos locales.

En relación al MAP, los participantes del grupo recomiendan que este programa puede y debe asumir ese modelo de manera integral, siendo que los productores toman sus decisiones con base en múltiples elementos que incluyen tanto aspectos técnicos (¿qué se debe hacer y cómo?), financieros (mercados verdes, incentivos) como de viabilidad práctica (¿existen los insumos suficientes?, ¿hay mano de obra suficiente y capacitada?) y los aspectos de comportamiento (respuestas al riesgo, adaptabilidad y mitigación, entre otras). Este modelo de decisión es una hoja de ruta para el trabajo del MAP.

### **2.- ¿Cuáles fueron las dificultades y como se solucionaron o enfrentaron? Y cuáles fueron las principales lecciones aprendidas?**

Resulta difícil definir qué tan específicos son los paquetes tecnológicos y la construcción de mercados. A veces tanto los que demandan soluciones como los que las promueven parecen

asumir que hay una talla única, pero la realidad lo contradice. Se tiende a subestimar las dificultades involucradas en el *scaling up* y *scaling out*.

En consecuencia, CATIE debe ser capaz de identificar sus vacíos de capacidades y de medición de impactos y llenarlos mediante alianzas con socios. Se debe evitar, mejor prevenir situaciones donde la demanda en los territorios claves lleva a partir de cero o a partir de capacidades inexistentes en el CATIE.

Se debe partir de la línea base para identificar el enfoque de MAP; es muy riesgoso llegar con propuestas que los actores en los territorios clave no consideran relevantes.

Ligado a lo anterior, todos los proyectos debemos asegurarnos que se generan servicios ecosistémicos para los cuales no solamente hay una demanda social sino también privada.

Los productores capacitados para mejorar productividad aún se encuentran sin conexión con los otros eslabones de las cadenas productivas. No obstante, en CATIE existen buenas experiencias de la organización para mejorar la articulación a mercados y un mejor desempeño ambiental.

Los aspectos institucionales son cruciales para la creación de políticas locales en torno al manejo de servicios ecosistémicos en el paisaje. Los proyectos deben asegurar que el MAP reconozca esto y trabaje a nivel de CPU y proyectos en asesorar y fortalecer la institucionalidad.

### **3.- ¿Cuál es la sostenibilidad de las acciones?**

Existe una percepción generalizada que el trabajo con socios (cooperativas, asociaciones, etc.) tiende a ser más sostenible que la colaboración con organismos públicos y/o gobiernos locales.

El conocimiento generado puede ser sostenible en la medida en que se traduzca en publicaciones que nutren las decisiones de otros actores. La adopción de tecnologías nuevas es también una señal de sobrevivencia de largo plazo de las acciones.

No necesariamente es deseable que la institucionalidad creada por el proyecto para cumplir con sus objetivos se mantenga después del final del proyecto. Esto debe evaluarse caso por caso.

La incidencia en el marco político legal a nivel local y/o nacional podría contribuir más bien a la replicabilidad y sostenibilidad de prácticas con enfoque productivo, de organización multisectorial y de conservación.

Es difícil juzgar la sostenibilidad de actividades a nivel de finca, y no ha sido prioridad en el diseño y ejecución de proyectos anteriores.

**4.- ¿Cuál es la percepción de los técnicos del impacto logrado (sobre qué o sobre quiénes) y cómo se podría mejorar este impacto aún más?**

Los participantes del grupo asumen que sus respectivos proyectos no han tenido una estrategia clara para definir y medir impacto. El MAP debería hacer un esfuerzo por corregir esta negligencia.

Se recomienda trabajar en la construcción de una línea base para evaluar el impacto del proyecto durante el período de su vigencia y posterior a la finalización. Las evaluaciones posteriores podrían entregar insumos para retroalimentar la metodología de trabajo.

Finalmente, se concluye que la mayoría de los proyectos hacen un esfuerzo para evaluar los cambios en los agentes y lugares “tratados”, pero debe formarse un grupo interdisciplinario interno de control y viabilidad.

### **Tema 3: Escuelas de campo**

Eje central del tema: **creación de habilidades e intercambio de conocimientos entre técnicos y productores mediante este enfoque metodológico** considerando aspectos tales como:

- esencia del enfoque y posibles variaciones sobre el tema
- resultados en crear capacidades (capitales: humano, social, político, cultural, financiero, construido y natural)
- los costos de estos beneficios
- impacto y sostenibilidad

#### **Ponencias:**

**Marilyn Villalobos de Cacao (Anexo 8)**

**Galileo Rivas (PACA) (Anexo 9)**

#### **Preguntas y comentarios**

**Pregunta/comentario:** Al proyecto cacao: ¿Cómo se implementa la formación de capacitadores?

R/: Mediante una división de trabajo dentro del equipo PCC, o sea los hacen los coordinadores en cada país (por ejemplo en Nicaragua) y también miembros del equipo central en el CATIE.

**Pregunta/comentario:** Al PACA: muy completo e interesante la ponencia, ¿pero no son demasiados resultados en demasiado poco tiempo?Cuál es la solidez de los resultados y cuál el seguimiento?

R/: se busca anclaje y seguimiento mediante instituciones que siguen operando en la zona o en personas con cierta experiencia y ascendencia en la zona.

#### **Resultado del grupo de discusión sobre tema 3**

**Participantes: Marylin Villalobos, Jeremy Haggard, John Beer, Galileo Rivas**

*Moderadora: Isabel Gutierrez*

#### **Resumen**

1. Aspectos principales del enfoque metodológico y/o conceptual

- Realfabetización en la temática de cacaocultura a grupos de familia.
- Diagnóstico y perfil de conocimiento sobre el cacao por familia
- Currículo ajustado al ciclo del cultivo
- Perfil del facilitador
- Desarrollo temático para promotores y familias
- Metodología zig-zag entre técnicos-productores
- Construcción de conocimiento entre todos
- Auto - diagnóstico agroecológico del sistema de producción
- Cada finca o familia es una realidad distinta (no hay recetas)
- Análisis de sistemas de finca y productores en función de contexto
- Experimentación campesina: investigación-acción participativa
- Temáticas o enfoque: MIP, Sistema de cultivo, empresa familiar
- Capacitación de capacitadores
- Desarrollo de un plan curricular que atendió diversos temas, en función de líneas estratégicas temáticas y análisis de demanda territorial.
- Incorporación de un tronco de capacitación común y uno especializante.
- Incorporación de un Plan de Trabajo del promotor(a).
- Enfoque constructivista de la capacitación.
- Utilización de cuadernos de capacitación pedagógicamente elaborados.

## 2. ¿Cuáles fueron las dificultades y como se solucionaron o enfrentaron?

- Coordinación con asociaciones y cooperativas con el tiempo y agenda de los promotores
- Inestabilidad y falta de permanencia de promotores y técnicos
- Percepción de la ECA como fuente de recursos (paternalismo) (Olanchito) /Selección de otros grupos que no habían recibido atención,
- Falta de apoyo institucional o gubernamental/
- Falta de claridad por parte de la entidad contratante de los alcances del plan de capacitación / ESTRATEGIA DE INTERVENCION clara y objetiva.
- Poca capacidad de convocatoria de la entidad contratante a los eventos de capacitación y otros / Iniciativa directa del CATIE con beneficiarios.
- Instalación de módulos demostrativos / Revaloración del diseño y ubicación de los mismos.

## 3. Principales lecciones aprendidas

- Buscar apropiación del concepto por parte de las organizaciones.
- Manejar múltiples socios.
- Enfatizar la capacitación amplia (enriquecida con otras temáticas), como un proceso constructivo donde los participantes puedan adquirir conocimientos de una forma estructurada y sistemática.
- Análisis de demanda interactivo.
- Olvidar estudios tipo inventario y enfocar en procesos dinámicos.

- Generar procesos participativos de evaluación a nivel de promotores y familias para ajustar los programas de educación.
- La experiencia de la ECA, es conveniente que se repita y/o adapte a otras regiones. Los esfuerzos de esta experiencia, han construido una base de mejoramiento agroecológico, que en el largo plazo puede extenderse en la zona.
- Enfatizar la capacitación (enriquecida con otras temáticas), como un proceso constructivo donde los participantes puedan adquirir conocimientos de una forma estructurada y sistemática. Los resultados obtenidos en la consultoría del consorcio IICA-CIRAD-CATIE, brindan un claro ejemplo de cómo hacerlo.
- Impulsar la participación de la familia, rural (mujeres, jóvenes y hombres) incorporarlos activamente en las acciones para el desarrollo y atender sus demandas y expectativas de una manera integral.
- Es necesario, fortalecer y priorizar los servicios de asistencia técnica, capacitación y formación, de manera continua y sistemática a las organizaciones, comunidades y grupos de productores de la región.
- Se debe de constituir un cuerpo técnico estable con un proceso sistemático de capacitación adecuada, evitando cambios y rotación de personal para lograr la identificación y confianza con las comunidades y organizaciones de la región y dar respuesta adecuada así como oportuna, a las expectativas generadas con la creación de los espacios de participación social en las micro regiones.
- Es importante, aprovechar la experiencia social que tienen las comunidades y las organizaciones sociales en áreas como salud, agroecología y género. Esta experiencia y capacidad social debe impactar el enfoque y la práctica de las acciones institucionales para el desarrollo.
- Se debe brindar un apoyo efectivo y decidido a las comunidades y organizaciones indígenas, tanto con el reconocimiento como el respeto pleno de sus derechos, diversidad, identidad, conocimientos y cultura.

4. ¿Cuál es la sostenibilidad de las acciones?

- Incorporación de múltiples socios
- Financiamiento conjunto
- Depende en gran medida del involucramiento de actores locales: sector político-sector gubernamental-instituciones generadoras de conocimiento.
- Demanda gran empoderamiento de beneficiarios y comunidades para el desarrollo de iniciativas locales comunitarias en relación directa con sectores político, social, económico, etc.

5. ¿Cuál es la percepción de los técnicos del impacto logrado (sobre qué o sobre quiénes) y cómo se podría mejorar este impacto aún más?

- Impacto en el modelo de intervención de paternalista a constructivista.

- Creación de capacidades en grupos de productores
- Mejor planificación de la finca y resultados productivos
- Mejores métodos y contenidos en el proceso de capacitación
- Reforzamiento a organizaciones de productores
- Mejora de la asistencia técnica en la finca
- Mejora del nivel de apropiación del enfoque por diversos usuarios del proceso
- Aprendizaje adquirido por facilitadores y aplicación en programas de enseñanza
- La experiencia permitió en cada uno de los especialistas participantes, asimilar y comprender la misión institucional y adquirir mayor compromiso (personal, profesional, etc.) para apoyar al desarrollo sostenido de las comunidades rurales atendidas. Asimismo, cada uno valoró en un sentido amplio la idiosincrasia de los hombres y mujeres participantes del proceso.
- ¿Cómo mejorar el impacto?
  - Estos procesos deberán contar con un apoyo efectivo y decidido a las comunidades y organizaciones indígenas, tanto con el reconocimiento como el respeto pleno de sus derechos, diversidad, identidad, conocimientos y cultura.
  - Vincular acciones integradas para unificar esfuerzos con diferentes actores.

## **Tema 4: Cadenas de valor**

Eje central del tema: **conjugación de competitividad y equidad: asociación de pequeños y mediano productores para mejorar términos de intercambio y capturar oportunidades en nuevos mercados**\_considerando aspectos como:

- reducción de costos de transacción, asociándose y compartiendo información, riesgos y recursos
- contratos con compradores (precios, cantidad, calidad, sanidad y oportunidad)
- condiciones (internas a la asociación) necesarias para poder cumplir con los contratos (formación de capacidades, control de calidad y sanidad, incentivos y sanciones)
- asistencia requerida por servicios externos (asistencia técnica, créditos, fortalecimiento organizativo)
- impacto y sostenibilidad

### **Ponencia:**

**Ruth Junkin y Veronica Gottret (Anexo 10)**

### **Preguntas y comentarios**

**Pregunta/comentario:** ¿Cómo es eso que no estuvo concebido en el diseño anteproyecto [PCC], el enfoque de la cadena de valor??

R/ No era completo, mas intuitivo que conceptual (lo que es valioso y se incorpora y completa en el transcurso del proyecto)

**Pregunta/comentario:** En Trifinio hay grandes grupos de productores asociados y encadenados, pero pobres pueden también incorporarse en una cadena de valor?

R/: No es fácil aunque tampoco imposible. Lo más difícil son los productores sin tierra.

**Pregunta/comentario:** mediante una cadena de valor se agrega valor, aunque esto se puede hacer también de otras maneras.

R/; Quiero rescatar de la ponencia que cadena de valor no es solamente mercado; tiene muchos más elementos constitutivos como asociación de productores; prestadores de servicios; regulaciones contractuales y legales entre otros. También se hacen plataformas y acuerdos de acción colectiva al nivel de territorio (lo que se asemeja al tema 1 del taller)

## Resultado del grupo de discusión sobre tema 4

- **Participantes: Ruth Junkin, Veronica Gottret, Robert Dilger, Mario Ardon**

•

- *Moderador: Dietmar Stoian*

### 1. Principal enfoque conceptual y/o metodológico

- Enfoque de cadena va más allá de lo "tradicional" (ej. sistemas productivos)
- Se precisa una optima articulación entre servicios técnicos, empresariales y financieros
- Servicios técnicos requieren además de servicios relacionados a temas "modernos" a nivel agregado (ej. gestión territorial, plataformas multisectoriales) servicios "clásicos" relacionados a producción y productividad. Además, se nota, en estos servicios, grados diferenciales del peso del interés privado o público (ver cuadro a continuación)

	<b>Interés privado/individual</b>	<b>Interés público/colectivo</b>
Servicios ecosistémicos	+	+++
Desarrollo territorial	+	+++
Aumentos en producción y productividad	+++	+(+)

2. del punto de vista asociativo, *optimización sistémica* es primordial; pero del punto de vista del productor, *optimización individual* es primordial

- Los cuellos de botella en cadenas son: arreglos institucionales y mecanismos de compartir información, beneficios y riesgos; pero siempre también aspectos de producción y productividad
- Muchos proyectos MAP no iniciaron con el enfoque de cadena, pero sí lo toman en cuenta en la actualidad aunque en diferentes medidas
- Enfoques complementarios al enfoque de cadena de valor:
  - enfoque de medios de vida
  - enfoque de investigación-acción participativa
  - enfoque agroecológico / forestal
  - enfoques territoriales
- Inquietudes con respecto al enfoque de cadena:
  - adecuación a los (más) pobres
  - importancia del mercado

- importancia de factores externos (ej. cambio climático)
- terminología no manejada por todos

### 3. ¿Cuáles fueron las dificultades y cómo se solucionaron o enfrentaron?

- existen más **dificultades** que soluciones comprobadas
- **enfoque** como tal no conocido en forma general → dificultades de entender el concepto y la terminología relacionada
- falta de **debate** interno sobre ventajas y desventajas del enfoque y su utilidad y complementariedad para los quehaceres del CATIE
- falta de **coordinación** entre grupos/programas y disciplinas a lo interno del CATIE
- falta de **tiempo** para profundizar debates conceptuales en el CATIE, como insumo clave para el desarrollo de un marco conceptual de MAP (y del CATIE como tal)
- falta de **interacción** entre los colegas del CATIE → aprendizaje mutuo limitado a lo interno, aunque existen excelentes vínculos con socios fuera del CATIE para el aprendizaje conjunto (ej. Alianza de Aprendizaje de Desarrollo Empresarial Rural)
- falta de **mega metas** para el desarrollo (empresarial), por ejemplo X% aumento en la participación de Centroamérica en el mercado internacional de cacao
- dilema entre **optimización individual** (ej. aumento de producción/productividad) y **optimización sistémica** (suplir las necesidades del mercado y de la sociedad) → énfasis en optimización sistémica necesaria, pero no suficiente (pero CATIE ha perdido competencia en aspectos de producción y productividad)
- **estrategias de vida rurales** a menudo diversificadas: no se enfocan en una sola cadena, sino una serie de actividades orientadas tanto a la subsistencia como el mercado → necesidad de aplicar y promover el **enfoque multicadena** del CeCoEco
- **organizaciones empresariales de los pequeños productores** como "eslabón perdido": deficiencias técnicas, organizacionales, financieras y gerenciales tienden a impedir desarrollo más que los factores externos a ellas o las cadenas → organizaciones empresariales como puntos de apalancamiento, aunque conceptos, metodologías y herramientas relacionadas son muy incipientes aún

#### Principales lecciones aprendidas

- importancia de combinar enfoque de cadena con enfoque de medios de vida y otros enfoques (ej. territoriales)
- Desarrollo de cadenas de valor desde la perspectiva de los medios de vida: enfoque multicadena que permite construir puentes entre lo sectorial y lo territorial

- importancia de abordajes interdisciplinarios desde el diseño vía la ejecución hasta el M&E de los proyectos
- evaluación de impacto crítico para mejoras en la aplicación de los enfoques y mostrar concretamente lo que logra el CATIE (OJO: evaluación de impacto va mucho más allá de M&E, ya que requiere atribución o al menos plausibilidad en las relaciones causa-efecto; es costoso y toma tiempo, pero es imprescindible!)
- existen diferencias/divergencias no solo en los conceptos y enfoques de trabajo, sino también en las filosofías y estilos de vida → incentivar mayores interacciones entre diferentes grupos, programas y disciplinas
- necesidad de nivelación a lo interno del CATIE con respecto al enfoque y sus implicaciones
- necesidad de asignar el tiempo necesario para debates internos con respecto a enfoques, conceptos, metodologías, herramientas y tecnologías
- vinculación entre sector público y privado en las plataformas multisectoriales es clave, pero es muy incipiente aún y falta claridad sobre la estrategia correspondiente (OJO: es necesaria la participación del sector público, pero no suficiente!)
- importancia de combinar los servicios (empresariales) provistos por el CATIE con servicios provistos por proveedores locales (Principio de la Subsidiaridad)
- alianzas privado-privadas, además de las alianzas público-privadas, son clave para el desarrollo de cadenas y el desarrollo rural sostenible, pero falta claridad sobre cómo fortalecerlas
- gran abanico de productos (ej. productos forestales maderables) están comercializados en mercados locales y escapan del enfoque de cadena aunque su aprovechamiento tiene implicaciones importantes para la gestión sostenible de territorios
- enfoque en procesos no siempre permite resultados tangibles a corto (y mediano) plazo, pero tiene potencial de mayor sostenibilidad/impacto a largo plazo → combinar enfoque en productos y enfoque en procesos para resultados concretos a corto, mediano y largo plazo

#### **4. ¿Cuál es la sostenibilidad de las acciones?**

- sostenibilidad no es equivalente a impacto: puede haber impacto sin sostenibilidad o bien sostenibilidad sin (mayor) impacto
- énfasis en procesos no siempre permite resultados tangibles a corto (y mediano) plazo (ver arriba)
- la apropiación de nuestras intervenciones por parte de productores y sus organizaciones requiere resultados tangibles a corto plazo (6-12 meses); la sostenibilidad viene después (a mediano y largo plazo)

- 5. ¿Cuál es la percepción de los técnicos del impacto logrado (sobre qué o sobre quiénes) y cómo se podría mejorar este impacto aún más?**
6. Evaluación de impacto de las intervenciones con enfoque de cadenas, debe poner énfasis en la construcción de activos ("asset building")
- si bien se supone impacto de las intervenciones con enfoque de cadena, se cuestiona la magnitud/cobertura → reto de escalonamiento
  - al igual que en el caso de otros enfoques (ej. territoriales) es prácticamente imposible percibir el impacto logrado sin la aplicación de una evaluación de impacto rígida. A menudo confundimos efectos e impacto y pecamos en pensar que los efectos positivos sean el impacto de nuestras intervenciones, sin haber hecho un análisis cabal de los factores externos que podrían haber influenciado los efectos.

## **Clausura**

Por la hora avanzada se acordó no presentar los resultados de los grupos de discusión en plenario, sino trabajarlos con tranquilidad para mejorar su calidad y siempre consultando a los integrantes del grupo.

En unas palabras sintéticas el director de Investigación y Desarrollo, John Beer cierra el evento, agradeció a sus organizadores y expresó su gran satisfacción por las discusiones animadas, instructivas e útiles para la implementación del programa MAP.

## **Conclusiones y Seguimiento**

Aunque no se ha llegado aún a hacer conclusiones y acordar seguimiento (no es el objetivo ni un resultado esperado del taller) los organizadores del evento aquí plantean y proponen los siguientes pasos a fin de poder tener un documento que

1. Presente y promueva un foro para discusión teórica y clarificación de términos y conceptos centrales al MAP (en un claro y transparente intercambio de percepciones diferentes y ojala complementarias)
2. Sea presentado como un Documento de posicionamiento institucional que refleje la filosofía del MAP (y de CATIE) con respecto a conservación y desarrollo
3. Para lograr lo anterior, este documento será usado como punto de partida en la discusión del foro promovido y facilitado por la CPU y,
4. Basado en los aportes y comentarios, y con todos ellos incluidos, se circulará para construir de manera colectiva<sup>16</sup> el documento mencionado en el acápite 2 (y que constituye el principal resultado esperado de este taller).

---

<sup>16</sup> Igual que se hizo con el documento MAP que conto con los aportes de al menos 30 técnicos y personal profesional del CATIE y algunos socios estartégicos.

## **Anexo 1. Contenidos, metodología y mecánica para alcanzar los resultados esperados**

**Programa del taller: de 8.30 AM hasta 12.30 en la sala de la biblioteca del CATIE**

Bienvenida

### I Introducción (30 minutos):

- Pasado, presente y futuro del CATIE (**K. Prins**) (10 min)
- La importancia de la gestión de conocimientos (**I. Gentes**) (10 Min)
- Co-incidencias ya descubiertas: reunión de MAP (octubre 2008) con líderes de los cuatro proyectos que deben ir cooperando en el MAP y en el reciente recorrido en Nicaragua (febrero 2009) con los mismos proyectos (**I. Gutiérrez**) (10 min).

### II Abordaje de temas/ejes centrales del MAP mediante estudios de caso instructivos (1.5 hrs) (Anexo 1)

Exposiciones sobre Cuatro ejes (máximo 15 minutos por eje) y 10 minutos para comentarios posteriores a cada presentación:

1. Co-gestión mediante plataformas de concertación: experiencia de FOCUENCAS con los Comités de Cuenca (**H. Kammerbauer**) y la experiencia del proyecto Innovaciones hortalizas con la Comisión Trifinio (**D. Padilla**)
2. Servicios ecosistémicos: Ganadería Ecológica de GAMMA (**C. Villanueva**) y Café ecológico (**E. de Melo**).
3. Cadenas de valor: experiencias en proceso en los proyectos de Innovación (Café) y Cacao junto con CeCoEco (**R. Junkin- V. Gottret**).
4. Investigación y Desarrollo Participativo: La experiencia de las ECAS Cacao (**M. Villalobos**) junto con PACA (**G. Rivas**).

Se priorizan estos ejes ya que tocan la esencia del MAP y los intereses y experiencias de los proyectos. También se sugieren los grupos que ya tienen mayor experiencia en esta materia y que por lo tanto pueden llevar la batuta en la reflexión y debate. Así también se reconoce sus meritos en estos campos. CeCoEco puede aportar a lo expuesto por Cacao y Innovación ya que tiene una participación clave en ellas. Igualmente PACA participa y aporta al grupo de las ECAS por su experiencia en México.

### **Selección de casos de discusión/ Análisis:**

**Tema eje 1:** Se escogen estos dos casos ya que muestran la importancia de crear **plataformas de concertación dentro de un territorio**, con una variedad de actores (Sectores del Gobierno Central, Gobiernos Locales, ONG, organizaciones de base (comunidades, juntas de agua, organizaciones de productores, etc.) para poder abordar con algún éxito, problemas de considerable complejidad y magnitud, así como las condiciones mínimas para crear y hacer funcionar sosteniblemente estas mesas de concertación. En ambos casos se conjugan aspectos productivos con saneamiento de base y salud pública.

**Tema eje 2:** Estos dos casos están directamente en línea con el tema de **servicios ecosistémicos**. En ambos casos se aplicó la investigación participativa mediante fincas de aprendizaje y círculos de productores en torno de un interés compartido (producción ecológica de café y finca ganadera) incluyendo en estas discusiones el tema de los servicios ecosistémicos.

**Tema eje 3:** Cacao y Café están entrando decisivamente y con algún nivel de avance y aprendizaje en el camino de la **organización de productores y su participación en las cadenas de valor**, sobre la base de una producción (de cacao y café) más productiva y amigable.

**Tema eje 4:** Todos los proyectos MAP tienen un componente central de creación y disseminación de conocimientos, así como de dejar instaladas capacidades dentro de las comunidades. La idea de las **escuelas de campo** tiene diferentes estados de avance y se ha abordado desde diferentes enfoques, según el contexto, trayendo una rica experiencia para discusión.

Se darán lineamientos<sup>17</sup> para que las ponencias estén enfocadas y sean sintéticas y que no se extiendan en detalles cuantitativos, sino enfocándose en metodología. Es central que se enfatizen puntos de aprendizaje en el proceso, relevantes para operativizar en MAP. Buscando que sobresalgan con naturalidad también los logros. Es clave la noción que los proyectos deben ser *learning projects* para avanzar hacia sus objetivos.

Se integran ponencias: GAMMA y CASA (café) juntan sus ponencias ya que son variantes sobre un mismo tema: servicios ecosistémicos mediante una producción amigable y rentable. De igual manera Cacao y Café conjugan sus ponencias y aprendizajes con CeCoEco. De este modo los proyectos y programas exponen también algo de sí mismos.

### III Debate y reflexión (1.5 hrs)

Mediante cuatro grupos de trabajo según los temas eje. Los grupos de trabajo son un punto más interactivo aunque toma más tiempo, organización y acompañamiento (basados en contestar y analizar 5 preguntas motivadoras) (Anexo2).

### IV Conclusiones y seguimiento (30 min)

Esta última parte debe permitir tomar acuerdos para revisar un borrador que se circulará, a fin de preparar de manera colectiva (pero ordenada) un documento (position paper) que se refiera a los conceptos centrales de MAP (no sólo los discutidos dentro de este primer taller). Se busca que el esfuerzo de producir conjuntamente este position paper y los espacios de reflexión que lleven a él (los talleres de intercambio MAP) sean unos insumos útiles no solo para el resultado referido (position paper) sino más aún una guía de reflexión regular.

---

<sup>17</sup> El lunes 13 de abril

## **Anexo 2. Lineamientos para las ponencias y reflexión en grupos de trabajo en taller 21 de abril**

Para cada tema se propone que los dos o tres ponentes preparen en conjunto o coordinadamente una presentación que exponga los principales aspectos propuestos para cada eje central (en viñetas). Se espera que otras experiencias puedan aportar en el grupo de trabajo correspondiente, lo que es factible puesto que se sigue elaborando el mismo eje del tema (pero alrededor de 5 preguntas motivadoras que se encuentran al final de este documento)

### **Tema 1**

**Plataformas de concertación** (Presentación de la experiencia con comités de cuenca de FOCUENCAS y experiencia de Innovaciones Hortalizas con la Comisión Trifinio). (El grupo de trabajo posterior lo facilita K. Prins)

Eje central del tema: **condiciones mínimas y parámetros críticos para que estas plataformas funcionen efectivamente**: considerando aspectos como:

- construcción de una visión y agenda común
- reconciliación de intereses y ópticas diferentes
- representatividad, anclaje y definición de competencias y papeles
- instrumentos de trabajo (planeación, monitoreo, reflexión, reajuste)
- optimizar recursos humanos, institucionales y financieros
- impacto y sostenibilidad

Otro posible aspecto para analizar:

Análisis de disyuntivas: costos de transacción-beneficios de la concertación

### **Tema 2**

**Servicios ecosistémicos** (ganadería ecológica de Gamma en Copan y café ecológico en Jucuapa). (El grupo de trabajo posterior lo facilita I. Gentes)

Eje central del tema: **producción amigable y protección de los recursos naturales (agua y biodiversidad)** considerando aspectos como:

- tecnologías y metodologías
- incentivos y sanciones
- reglas de juego y organización
- impacto y sostenibilidad

### **Tema 3**

**Investigación participativa vía las escuelas de campo** (pasturas degradadas en cuenca lechera de Matagalpa, PCC, y PACA). (El grupo de trabajo posterior lo facilita I. Gutierrez)

Eje central del tema: **creación de habilidades e intercambio de conocimientos entre técnicos y productores mediante este enfoque metodológico** considerando aspectos tales como:

- esencia del enfoque y posibles variaciones sobre el tema
- resultados en crear capacidades (capitales: humano, social, político, cultural, financiero, construido y natural)
- los costos de estos beneficios
- impacto y sostenibilidad

#### **Tema 4**

**Cadenas de valor** (experiencias en proceso de Cacao e Innovación Café en interacción de CecoEco) (El grupo de trabajo posterior lo facilita D. Stoian)

Eje central del tema: **conjugación de competitividad y equidad: asociación de pequeños y mediano productores para mejorar términos de intercambio y capturar oportunidades en nuevos mercados**\_considerando aspectos como:

- reducción de costos de transacción, asociándose y compartiendo información, riesgos y recursos
- contratos con compradores (precios, cantidad, calidad, sanidad y oportunidad)
- condiciones (internas a la asociación) necesarias para poder cumplir con los contratos (formación de capacidades, control de calidad y sanidad, incentivos y sanciones)
- asistencia requerida por servicios externos (asistencia técnica, créditos, fortalecimiento organizativo)
- impacto y sostenibilidad

**Anexo 3. Preguntas motivadoras para los grupos de trabajo que se organizan después de las presentaciones alrededor de los cuatro temas presentados:**

- 1- Principal enfoque metodológico y/o conceptual
- 2- ¿Cuáles fueron las dificultades y como se solucionaron o enfrentaron?
- 3- Principales lecciones aprendidas
- 4- ¿Cuál es la sostenibilidad de las acciones?
- 5- ¿Cuál es la percepción de los técnicos del impacto logrado (sobre qué o sobre quiénes) y cómo se podría mejorar este impacto aún más?

## **Anexo 4**