

Seminario - Taller
La Sostenibilidad
del Desarrollo Rural
¿sueño o realidad?



Desarrollo Rural Integral Peninsular

Seminario-Taller

La Sostenibilidad del Desarrollo Rural

¿sueño o realidad?

7-9 de junio, 2000
San José, Costa Rica

Las ideas y los planteamientos contenidos en este libro son propios de los autores y no representan necesariamente el criterio del Proyecto DRIP.

La Editorial Agroamérica, por medio de la Unidad de Edición y Traducción, fue responsable de la corrección estilística, la revisión de pruebas y la coordinación del proceso de producción de este documento, y por medio de la Unidad de Diseño, Diagramado, Impresión y Encuadernación, se encargó del diseño de portada, la diagramación, el montaje, la fotomecánica, la confección de artes, la impresión y la encuadernación.

Fotografías: Proyecto DRIP.

Seminario-Taller la Sostenibilidad del Desarrollo Rural : ¿Sueño o Realidad? (2000 : San José. C.R.)

[Memoria del seminario] / ed. por Joke Vuurmans y Marco Benavides. – San José, C.R. : Proyecto de Desarrollo Rural Integral Peninsular, 2001.

147 p. ; 28 cm.

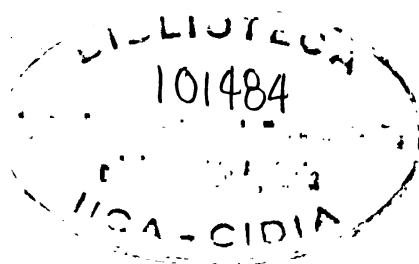
ISBN 92-9039-455 2

1. Sostenibilidad. 2. Desarrollo rural. I. Vuurmans, Joke. II. Benavides, Marco. III. Título. IV. Proyecto de Desarrollo Rural Integral Peninsular.

AGRIS
P01

DEWEY
333.76

ISBN 92-9039-455 2



San José, Costa Rica
Mayo, 2001



INDICE

| | |
|---|------------|
| Agradecimientos | 5 |
| Presentación, <i>Silvia Delgado, DECAP-IICA</i> | 7 |
| Inauguración, <i>German Molina, Gerente General del PDR de Costa Rica</i> | 8 |
| Inauguración, <i>Henricus Gajentaan, Embajador del Reino de los Países Bajos en Costa Rica</i> | 9 |
| Introducción, <i>Marco Benavides y Joke Vuurmans, Codirectores del Proyecto DRIP</i> | 11 |
| PONENCIAS | 15 |
| Producción agropecuaria y mercadeo, <i>Pedro Cussianovich, Representante de la Agencia de Cooperación (AC) del IICA en Costa Rica</i> | 17 |
| Financiamiento rural y desarrollo empresarial, <i>Fernando Soto, Especialista del Proyecto RUTA-FAO en Costa Rica</i> | 27 |
| Conservación y manejo de recursos naturales, <i>Emel Rodríguez, Enlace Técnico Nacional del Corredor Biológico Mesoamericano (CBM), Costa Rica</i> | 39 |
| Ordenamiento territorial, <i>Rogelio Jiménez, Director Nacional del Proyecto de Conservación y Desarrollo Arenal, Costa Rica</i> | 51 |
| Organización e integración regional, <i>Óscar Jara, Coordinador de la Política Regional de Participación Popular, Reconstrucción y Desarrollo de la Red ALFORJA, Costa Rica</i> | 61 |
| Transferencia y sostenibilidad post-proyecto, <i>Ian Cherret, Director Internacional del Proyecto Lempirasur, Honduras</i> | 73 |
| COOPERACIÓN TÉCNICA HOLANDESA | 83 |
| La política de cooperación técnica del Reino de los Países Bajos, <i>Anton Schutte, Ministro Consejero de la Embajada Real de los Países Bajos en Costa Rica</i> | 85 |
| Los cambios en la cooperación técnica holandesa, <i>Joke Vuurmans, Directora Internacional del Proyecto DRIP</i> | 89 |
| La experiencia de cooperación técnica del DRIP, <i>Joke Vuurmans, Marco Benavides y Leda Ramos, Proyecto DRIP</i> | 97 |
| CLAUSURA | 111 |
| ANEXOS | 115 |
| Anexo 1: Programa del seminario-taller | 117 |
| Anexo 2: Lista de participantes | 120 |
| Anexo 3: Información sobre proyectos y organizaciones | 131 |
| Anexo 4: Guía de trabajo | 143 |

AGRADECIMIENTOS

*Nosotros no podemos
dirigir al viento,
pero podemos ajustar
las velas ...*

El seminario-taller “La Sostenibilidad del Desarrollo Rural: ¿Sueño o Realidad” creó un espacio de encuentro valioso, en el que conocimos los sueños y las realidades de los que hicimos el esfuerzo de apartar esos días de nuestro tiempo limitado. Nos demostró la gran capacidad humana que actúa en la realidad, sin perder los sueños que nos motivan a seguir luchando para lograr un mejor mundo donde haya mayor equidad y prosperidad para todos los que forman parte de él.

Las experiencias, buenas y malas, son enseñanzas y entre todos y todas hicimos el esfuerzo de compartirlas de una forma abierta y sincera. Encontramos un grado de madurez que permitió el intercambio de experiencias sin tener miedo para demostrar nuestras dudas e inquietudes, y sin hablar de nuestros logros y victorias con arrogancia, sino con el deseo de que otros los aprovechen con el fin de unir esfuerzos para lograr nuestros objetivos.

Las personas que colaboraron en la preparación y el desarrollo del seminario-taller lo hicieron con mucha dedicación y profesionalismo. En primer lugar, queremos agradecer a la Embajada de Holanda, que nos permitió a nosotros, el Proyecto DRIP, incluir este seminario-taller dentro de nuestra programación y presupuesto. En segundo lugar, este evento no hubiera sido posible sin los colegas Ian Cherret, Pedro Cussianovich, Oscar Jara, Emel Rodríguez y, sobre todo, Fernando Soto, a los cuales queremos agradecer con todo nuestro corazón por haber podido contar con sus exposiciones de gran calidad, las que sirvieron como herramienta e insumo importantes para las discusiones en los subgrupos. En tercer lugar, hemos tenido la suerte de contar con el respaldo institucional del IICA, mediante Silvia Delgado, como moderadora profesional del evento, y Máximo Araya, quien brindó su apoyo técnico en el proceso de publicación de esta memoria.

Durante el evento también compartimos la despedida de Kees Konstapel quien, para muchos de nosotros, es conocido como un compañero leal, un jefe correcto y un amigo para toda la vida. Le deseamos mucha suerte en sus nuevas funciones en la Embajada Real de los Países Bajos en Lima, Perú.

A todas y todos los que participaron en el seminario-taller les damos nuestro profundo agradecimiento y sabemos que, aunque no se puede cambiar la dirección del viento, sí podemos ajustar las velas para dirigir el barco de una forma firme en el amplio mar que llamamos “desarrollo rural sostenible”.

Muchas gracias.

*Marco Benavides y Joke Vuurmans,
Directores del Proyecto DRIP*

PRESENTACIÓN

*Silvia Delgado, DECAP, IICA
Moderadora*

Bienvenidos, señores y señoras, al seminario-taller "La Sostenibilidad del Desarrollo Rural: ¿Sueño o Realidad?". En nombre del Proyecto de Desarrollo Rural Integral Peninsular (DRIP), les expreso un profundo agradecimiento por su presencia. Esperamos que para ustedes resulte satisfactoria su participación en esta actividad.

Los cambios sociales, económicos, culturales y políticos que se han venido dando como producto de la modernización afectan a la agricultura y al medio rural. Estos cambios, sin embargo, ofrecen oportunidades para fomentar la equidad social y la sostenibilidad y lograr, de esta manera, el desarrollo rural. En este contexto, el Proyecto DRIP, ejecutado en el marco de un convenio firmado en marzo de 1990 entre los gobiernos de Costa Rica y el Reino de los Países Bajos, concluye un período de intervención de más de diez años en los distritos de Lepanto, Paquera y Cóbano, ubicados al sur de la península de Nicoya en Costa Rica.

Esta actividad de reflexión y análisis se ha organizado con el objetivo de que, a partir de un intercambio de experiencias valiosas entre organizaciones y proyectos que han estado trabajando en el tema del desarrollo rural, especialmente en zonas marginadas, se pueda avanzar en la búsqueda de soluciones que contribuyan a construir un mundo mejor.

En nuestra sesión de inauguración nos acompañan en la mesa principal el Señor Embajador del Reino de los Países Bajos, el Licenciado Henricus Gajentaan; el Gerente General del Programa de Desarrollo Rural de Costa Rica, el Doctor German Molina; el Director Nacional del Proyecto DRIP, Ingeniero Marco Benavides Moraga; y la Directora Internacional de este proyecto, Ingeniera Joke Vuurmans.

INAUGURACIÓN

*Dr. German Molina,
Gerente General del Programa de Desarrollo Rural (PDR) de Costa Rica*

Señor Embajador del Reino de los Países Bajos, Henricus Gajentaan; señora Silvia Delgado, Representante del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA); señores Marco Benavides y Joke Vuurmans, Codirectores del Proyecto de Desarrollo Rural Integral Peninsular (DRIP); señor Salvador Monge, Director de la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA); señores productores, empresarios, representantes de organismos internacionales y compañeros de las instituciones públicas, tengan ustedes un buen día.

Para mí es un honor que se me haya invitado a dirigir unas palabras para inaugurar esta importante actividad. Les transmito, en primer lugar, un caluroso saludo de parte del Doctor Esteban Brenes, Ministro de Agricultura, quien también se ha preocupado mucho por enfocar la política rural desde dos perspectivas: política competitiva agropecuaria y política de desarrollo rural.

El título de este evento refleja una invitación abierta y amplia a la reflexión y a la discusión, acciones que tienen una gran repercusión en términos de difusión. En términos de riqueza económica, sin embargo, muchas veces los procesos de reflexión, discusión y capacitación no son vistos así, pero estoy seguro de que todos los que hoy nos encontramos aquí lo reconocemos de esa manera.

Este evento se realiza en el marco de las acciones de culminación del Proyecto DRIP, el cual se ha estado ejecutando por más de diez años. La meta que se fijó este proyecto fue atender a aproximadamente 1200 familias en la península de Nicoya, la cual logró sin lugar a dudas. Para ello se incluyeron componentes relacionados con el crédito, la infraestructura vial y el desarrollo empresarial, y se abordaron temas como género, producción y comercialización. Su impacto, según lo planteado recientemente por la misión de evaluación, se podría materializar en la gran capacidad que, mediante cursos y talleres, se ha instalado en la región.

Los invito a aprovechar el espacio de reflexión y discusión que ofrece este evento. Es una gran oportunidad para reflexionar sobre si el desarrollo es realmente sostenible o no lo es, así como para discutir si el desarrollo rural se traslada en el tiempo sin perjudicar las generaciones futuras y si se sostiene en forma equilibrada en las tres dimensiones que generalmente se consideran: la ambiental, la social y la económica.

Este seminario permitirá discutir temas en una forma dialéctica, sabiendo que el desarrollo rural es una esfera totalmente multidisciplinaria. También se podrá reflexionar sobre si el desarrollo rural integral aborda la agricultura desde una perspectiva multifuncional, sobre sus ventajas y desventajas (que incluye transferencias económicas o pagos ambientales), sobre si el enfoque deberá ser la pobreza o la apertura, y sobre los mecanismos que debe implantar el Estado para apoyar los procesos de desarrollo rural.

No hay una fórmula concreta para lograr el desarrollo rural, pero lo primero que se debe hacer es establecer prioridades y escoger los temas que se han de enfatizar, lo cual permitirá este seminario, siempre considerando que pueden cambiar en el tiempo y de acuerdo con las características de cada localidad y país.

Esta actividad constituye, en fin, un espacio para desarrollar un proceso sumamente rico que nos permita, como país y como organismos internacionales, reflexionar en nuestro contexto sobre dónde estamos y hacia dónde vamos en el desarrollo rural. Los insto, por lo tanto, a sacarle el máximo provecho. Muchas gracias.

INAUGURACIÓN

*Lic. Henricus Gajentaan,
Embajador del Reino de los Países Bajos en Costa Rica*

Señor German Molina, Gerente General del Programa de Desarrollo Rural (PDR); señor Marco Benavides y señora Joke Vuurmans, Codirectores del Proyecto de Desarrollo Regional Integral Peninsular (DRIP); señora Silvia Delgado, representante del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), señores y señoras.

Quisiera expresar mi gran satisfacción de compartir con ustedes la inauguración del seminario-taller "La Sostenibilidad del Desarrollo Rural: ¿Sueño o Realidad?", organizado por el Proyecto DRIP. Este es un proyecto bilateral entre el Gobierno de Holanda y el de Costa Rica, orientado a estimular un proceso de desarrollo duradero en los distritos de Lepanto, Paquera y Cóbano, en cuyo marco el Gobierno Real de los Países Bajos ha donado un monto total de aproximadamente US\$10 millones.

Actualmente, el proyecto se encuentra en su etapa de cierre, después de haber operado por más de diez años, motivo por el cual en estos momentos se está llevando a cabo una evaluación final de sus resultados e impactos en el área de desarrollo rural.

Dado que los resultados de una evaluación suelen discutirse y conocerse solamente en un círculo limitado, la Dirección del DRIP consideró oportuno compartir la experiencia del proyecto, junto con otras experiencias valiosas de la región centroamericana en el área de desarrollo rural, en un foro más amplio: el seminario-taller en que en este momento estamos involucrados.

Comparto plenamente la visión de la Dirección del DRIP, según la cual los procesos de cambio y aprendizaje que se dieron durante más de una década en los tres distritos obligatoriamente deben incluir un sinnúmero de experiencias, por buenas o malas que sean, que serán de provecho para muchos otros actores involucrados en el campo de desarrollo rural en Centroamérica.

Las diferencias entre el campo y la ciudad siguen siendo una fuente esencial de desigualdad social en los países centroamericanos. En gran medida, el medio rural funciona como un marco de absorción de empleo y subempleo, proporcionando formas de subsistencia a la población que está marginada de las principales dinámicas del estilo actual de desarrollo. Las difíciles condiciones de vida de gran parte de la población rural significan un dramático contraste con la modernidad que se está logrando en muchos ámbitos del desarrollo centroamericano.

A ustedes, participantes de un seminario sobre desarrollo rural sostenible, no necesito recordarles más la importancia fundamental del desarrollo rural como instrumento para combatir la pobreza y construir un mundo más justo. Tampoco necesito explicarles que hoy en día hemos logrado satisfacer solamente una mínima parte de estas metas tan ansiadas y tan ambiciosas. En otras palabras, logramos disminuir el porcentaje de la población mundial que vive en pobreza y extrema pobreza, pero no así el número absoluto.

Este seminario pretende ser un espacio de reflexión y contribuir a la búsqueda de respuestas a los grandes desafíos del desarrollo sostenible en las zonas rurales, como son, entre otros:

1. Lograr la reducción de la pobreza rural y el avance de mayor equidad frente a:
 - las muchas políticas nacionales deficientes para el desarrollo rural,
 - las limitadas oportunidades de generar empleo adicional y mejorar los ingresos en las zonas rurales,
 - las limitaciones con que se encuentran los pequeños productores cuando quieren acceder al financiamiento y a los canales de comercialización.
2. Cambiar el uso depredador de la tierra en sistemas productivos ambientalmente sustentables, dada la necesidad de conservar y proteger los recursos naturales.
3. Fortalecer los aún incipientes, y muchas veces deficientes, procesos de participación, organización y descentralización frente a un Estado que cada vez limita más sus tareas al ámbito normativo-regulador.

Frente a esta realidad de por sí cambiante se requieren ajustes permanentes a los paradigmas, estrategias y políticas. Por ejemplo, es fundamental lograr un modelo de desarrollo que elimine la exclusión rural y genere oportunidades de empleo e ingreso para las grandes masas de la población rural pobre, a fin de revertir la tendencia a la marginación. Dicho modelo debe partir de la necesidad de transformar y revalorizar el medio rural.

Para que este seminario sea de éxito, contamos con excelentes "herramientas" (ustedes los participantes) y "materias primas" (las valiosas y diversas experiencias vividas por ustedes). Estoy convencido de que, con este material, el seminario no puede ser sino una actividad muy fructífera, cuyo resultado principal se espera que sea el logro de una mejor articulación de conceptos y lineamientos estratégicos de desarrollo sostenible en zonas rurales marginales.

Espero que las conclusiones y recomendaciones de este seminario-taller trasciendan esta sala de reuniones y sean ampliamente aplicadas para contribuir al logro del tan ansiado mundo más justo y equitativo.

Muchísimas gracias.

INTRODUCCIÓN

Marco Benavides Moraga, Director Nacional, Proyecto DRIP
Joke Vuurmans, Directora Internacional, Proyecto DRIP

El Proyecto de Desarrollo Rural Integral Peninsular (DRIP) está llegando a su término y, por tal razón, consideramos que, en el marco de cierre formal del proyecto, es adecuado compartir las experiencias que hemos podido capitalizar en la zona.

Para ello hemos organizado, con el auspicio de la Embajada Real de los Países Bajos, este seminario-taller denominado "La Sostenibilidad del Desarrollo Rural: ¿Sueño o Realidad?", en el que contamos con la participación de personas que trabajan en el desarrollo rural en zonas marginales, tales como actores propios de la región y representantes de instituciones públicas y de diversas ONG. La pregunta sobre si la sostenibilidad del desarrollo rural es un sueño o una realidad, la cual muchos nos hacemos, se refiere a si, una vez acabadas las intervenciones directas de un proyecto en determinada región, son sostenibles los procesos de desarrollo rural iniciados o no lo son.

Pretendemos que este seminario sea un espacio de reflexión y análisis, en que se compartan los conocimientos adquiridos sobre el tema del desarrollo rural mediante las siguientes acciones:

1. Intercambio de experiencias.
2. Análisis crítico sobre la aplicación de estrategias

y metodologías de desarrollo rural.

3. Reflexión sobre la factibilidad de la sostenibilidad de los procesos de desarrollo rural.
4. Formulación y difusión de conceptos y lineamientos de desarrollo sostenible rural en zonas marginales.

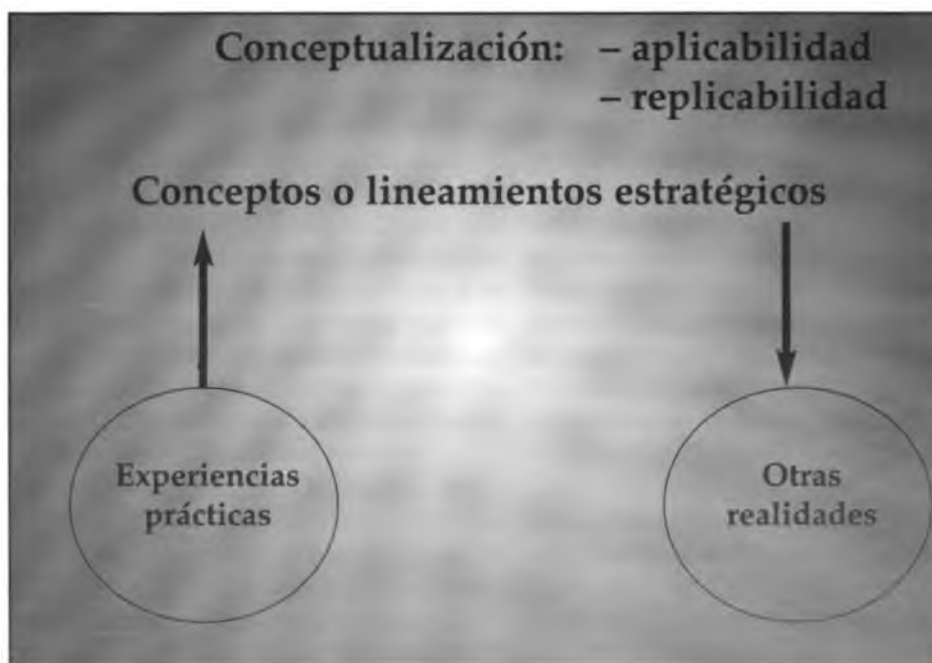
Este seminario no tiene como objetivo entrar en una polémica sobre cuál es la definición más precisa de "desarrollo sostenible", pues definir el término "desarrollo" es en la práctica tan difícil como definir el de "sostenibilidad". Consideramos más importante manejar ambos conceptos en términos generales y analizar el marco general de desarrollo y los componentes claves que sostienen el concepto de "sostenibilidad", para lo cual nos puede orientar la siguiente reseña

histórica sobre las varias interpretaciones que se le ha dado al término de "desarrollo sostenible".

En primer instancia, la sostenibilidad tuvo un enfoque muy ambientalista, lo cual se refleja en la siguiente definición:

"Desarrollo sostenible es el manejo y conservación de la base de recursos naturales y la orientación del cambio tecnológico e institucional, de tal manera que asegure la continua satisfacción de las necesidades humanas para las generaciones presentes y futuras" (FAO).

También la sostenibilidad ha sido asociada con una preocupación sobre el futuro, como lo señala la Comisión Brundtland en "Our Common Future":





"Desarrollo sostenible es el que busca satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para alcanzar sus propias necesidades".

Por otra parte, siempre se ha considerado al desarrollo como un proceso dinámico relacionado con la satisfacción de necesidades humanas:

"Desarrollo sostenible es un proceso de cambio en que la explotación de recursos, la dirección de inversión, la orientación del desarrollo tecnológico y de los cambios institucionales están en armonía y fortalecen tanto el potencial actual como futuro para llenar las necesidades y aspiraciones humanas" (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo - WCED).

Entonces, podemos decir que el desarrollo sostenible se refiere a un proceso dinámico y de largo plazo que lleva a un mejoramiento de la sociedad humana en todos sus as-

pectos socioculturales, económicos y ecológicos. En consecuencia, esa complejidad y multidimensionalidad hacen necesaria una visión sistémica y el reconocimiento de la interdependencia de los componentes en todos los niveles.

"Desarrollo sostenible es el mejoramiento de la sociedad humana que protege el futuro de las nuevas generaciones" (Jem Bendell).

El desarrollo sostenible se sustenta sobre dos pilares: 1) Crecimiento y 2) Equidad. Obviamente sin crecimiento económico no puede haber desarrollo, pero para que éste sea sostenible también tiene gran relevancia el factor de la equidad, o sea, la distribución equitativa de los beneficios del desarrollo.

En cuanto a la relación entre la pobreza y el crecimiento económico, es obvio que una reducción en el índice de pobreza no es posible sin crecimiento económico, pero el crecimiento por sí solo no garanti-

za una mejor distribución del ingreso. También se ha comprobado que la desigualdad reduce el crecimiento económico, lo cual a su vez se convierte en un círculo vicioso contra el propio crecimiento. En este ámbito debe reflexionarse sobre a qué debe dársele primeramente atención: atacar la desigualdad o promover el crecimiento económico.

Podemos concluir que el crecimiento es importante, pero no es suficiente. Con el fin de lograr una reducción de la pobreza, definitivamente debe ha-

ber una mayor participación de los pobres en los beneficios del crecimiento.

Ello no se refiere solamente a una participación en los activos, sino también a la capacidad de hacer uso de estos activos. Y es aquí donde la capacitación, la educación y la información juegan un papel muy importante, pues son elementos esenciales que contribuyen al fortalecimiento de la capacidad local para aprovechar las oportunidades que se presenten.

Estamos de acuerdo en que el sistema de desarrollo rural es un sistema complejo y multidisciplinario, por lo que es importante reconocer las interdependencias entre sus componentes, tanto en los niveles horizontal y vertical como en los ámbitos global y local.

La conceptualización y la definición de estrategias y políticas a nivel global debe revalorar y redimensionar permanentemente el

papel de lo local y, en consecuencia, de sus agentes. Por ello consideramos muy valiosa la presencia de agentes locales en este seminario, los cuales en muchas ocasiones no se hacen escuchar u oír por la falta de espacios de reflexión verdaderamente participativos.

También estamos conscientes de que la realidad cambia permanentemente pero que, en general, las políticas y costumbres no suelen hacerlo. Más bien, en muchos casos las políticas se muestran incapaces de interpretar la realidad adecuada-

mente y de responder ante ella en forma oportuna. La realidad tiene su propia dinámica cambiante en el tiempo, mientras a las políticas les falta agilidad para hacer los ajustes adecuados, debido a sus propias estructuras rígidas y burocráticas.

Algunos componentes del sistema rural son, por ejemplo, los siguientes: Producción Agropecuaria y Mercadeo, Financiamiento Rural

y Desarrollo Empresarial, Conservación y Manejo de Recursos Naturales, Organización e Integración Regional, y Ordenamiento Territorial. Estos componentes se escogieron para ser tratados en este seminario, por ser temas importantes en que ha trabajado el Proyecto DRIP,

El sistema rural no se puede ver como un sistema aislado, pues interactúa con el medio del cual forma parte y que lo afecta. Existen muchas realidades que cambian en el tiempo, de las cuales formamos parte en un momento u otro.

Mediante este seminario pretendemos, utilizando como insumo nuestra variada y valiosa experiencia práctica en la realidad del medio rural, desarrollar una dinámica que nos lleve a conceptualizar estrategias para el desarrollo.

Es importante que

estos lineamientos tengan aplicabilidad y replicabilidad, sin perderse en un nivel demasiado elevado de abstracción. Es fundamental hacer comparaciones y aplicar las adaptaciones necesarias, según las características específicas de cada realidad. Se espera que los productos del seminario sirvan para re-dimensionar y replantear algunas estrategias de la nueva política de cooperación técnica.



lo cual no quiere decir que no existan otros componentes integrales al sistema rural de igual importancia. El tema "Transferencia y Sostenibilidad Post-Proyecto" no lo consideramos un componente propio del sistema rural, pero es relevante para analizar la estrategia de un proyecto que no forma parte de ese sistema, dado su carácter temporal y de intervención externa, generalmente con muchos recursos.



**PRODUCCIÓN
AGROPECUARIA
Y MERCADEO**

PRODUCCIÓN AGROPECUARIA Y MERCADEO

Pedro Cussianovich*

Buenos días. Deseo, en primer lugar, expresar mi agradecimiento a los organizadores de este evento, en particular a Joke Vuurmans y Marco Benavides, por haberme invitado a hacer esta presentación.

Quiero dejar bien claro que mi presentación no necesariamente refleja el pensamiento institucional del IICA, pues se deriva, en general, de lo que he venido desarrollando como consultor, en particular con el FIDA, en la formulación de proyectos de desarrollo rural en Bolivia, Perú y Argentina. Sin embargo, tampoco refleja necesariamente la posición del FIDA.

Además, si bien no haré referencias explícitas a los conceptos de los recursos naturales y género, implícitamente ambos están inmersos en toda mi presentación. El concepto de rentabilidad económica que manejan los economistas no necesariamente se expresa de forma explícita, pero "invisiblemente" rige las acciones que éstos realizan y las decisiones que toman. De igual manera, el concepto de los recursos naturales y el de género atraviesan las posiciones o espacios a los que me refiero en mi presentación.

En los últimos años, el tema del desarrollo rural ha venido adquiriendo una dimensión diferente de la que por tradición se ha maneja-

do en instituciones como el IICA y el BID y en países como Costa Rica y Nicaragua. El logro del desarrollo rural se ha venido considerando como un objetivo de responsabilidad colegiada, pues históricamente al sector agropecuario se le había asignado una mayor responsabili-



dad, debido a la superposición natural de las actividades agrícolas respecto del medio rural. Ello se ha convertido en un problema, en particular para los ministros de agricultura, porque al evaluar el desarrollo rural en cualquier país normalmente se hace en términos de satisfacer necesidades básicas, como salud, vivienda, educación, carreteras, servicios y otra, sobre los cuales los ministros de agricultura

no tienen ningún control. El logro del desarrollo rural requiere, sin ninguna duda, una acción multisectorial.

"Desarrollo" se ha definido como "el estado deseado de un país que busca el bienestar de su gente"; para lograr este objetivo, los gobiernos estipulan una serie de instrumentos y mecanismos, crean sectores (educación, vivienda, salud, transporte, etc.), establecen y articulan ministerios y otras instituciones. Si contraponemos este concepto con el de "desarrollo rural", nos damos cuenta de que no hay ninguna diferencia sustantiva, salvo el espacio geográfico que se aplica al desarrollo rural, pero para lograrlo se requiere la articulación de los mismos elementos (salud, educación, vivienda, etc.) aplicados al logro del desarrollo en general. Por tanto, en el logro del desarrollo rural, al sector agropecuario se le ha asignado una responsabilidad mayor de la que puede asumir. Debido a lo anterior, mal llamamos a determinados proyectos, tales como el DRIP, el PRODAPEN y el PPZN, en el caso de Costa Rica, como proyectos de desarrollo rural. Si se analiza con atención al interior de estos proyectos, vemos que

* Peruano, Máster en Economía Agrícola, Representante de la Agencia de Cooperación del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) en Costa Rica.

son proyectos claramente orientados a resolver problemas agropecuarios de tipo individual o colectivo, la mayoría de ellos orientados hacia el combate contra la pobreza. Me parece pretencioso, entonces, decir que vamos a hacer desarrollo rural; deberíamos decir que vamos a combatir la pobreza o, más bien, que vamos a contribuir en el combate contra la pobreza.

Por otra parte, en todo este proceso de reflexión y replanteamiento del concepto de desarrollo rural, debe considerarse que el combate contra la pobreza no necesariamente nos lleva al desarrollo rural. Probablemente el desarrollo rural tenga una gran incidencia en la erradicación de la pobreza, pero lo contrario no funciona, pues no se puede lograr el desarrollo rural únicamente mediante actividades de combate contra la pobreza. Considero, entonces, que cada caso debe analizarse en términos particulares. En el caso concreto del DRIP, por ejemplo, es un proyecto en ejecución en los distritos de Cóbano, Paquera y Lepanto. Esta es una zona con una población aproximada de 18 000 habitantes, en donde el sector del turismo en los últimos tiempos ha absorbido a muchas personas, quienes han dejado sus parcelas para dedicarse a esta actividad, una zona en donde las personas que se dedican a actividades agrícolas no son más de 700, ¿qué ocurre con los 17 300 restantes habitantes?, ¿interviene el proyecto sobre las otras áreas y servicios, para preparar a sus habitantes, de manera que aprovechen todas esas nuevas oportunidades que se les están presentado en la zona?

Siempre pensamos en la producción y la comercialización, pero

ésta no es la cuestión, sino más bien ¿cómo vinculamos a los productores al mercado de una manera sostenible? ¿Por qué en el medio rural hay pobres? He intercambiado ideas sobre esto con mucha gente y las respuestas han sido varias: falta de oportunidades, carencia de educación, problemas de ubicación geográfica, factores todos que inciden en alguna medida sobre la condición de pobreza. Sin embargo, el pobre es pobre simplemente porque no tiene capital. Si el pobre o el habitante rural lo tuviera, se alejaría de la línea de pobreza. Esta primera pregunta nos lleva a una segunda: ¿Por qué el pobre o el habitante rural no tiene dinero? Sencillamente no lo tiene porque no hace negocios. El dinero se genera haciendo negocios, vendiendo bienes y servicios.

Esto nos lleva a una última pregunta: ¿Por qué el pobre no hace negocios? Sencillamente porque está desvinculado de los mercados. Considero, por tanto, que éste es el tema de fondo. Más que preguntarnos sobre qué hacemos con la producción y con la comercialización, debemos entonces preguntarnos cómo vinculamos al productor o al habitante rural con los mercados, a fin de que haga negocios, genere dinero y se aleje de la línea de pobreza. Esto suena muy crudo, pero yo quiero recordar una idea que ya expuso Joke Vuurmans: una reducción del índice de pobreza sin crecimiento económico es imposible, tal como lo ha dicho la CEPAL. El crecimiento económico es importante para la reducción de la pobreza, pero también considero que no es suficiente. El pobre o el habitante rural debe beneficiarse de las externalidades, de los otros sectores, del crecimiento económico de un país,

y debe tener acceso a una serie de servicios. Pero yo creo que no debemos equivocar el enfoque de intervención de los proyectos: aquellos que se ejecutan en una zona con pobreza deben tratar de vincular a los productores con el mercado.

Tradicionalmente las instituciones han provisto asistencia técnica y financiera para mejorar la producción de los agricultores, pero ello no es suficiente. Al productor hay que vincularlo al mercado y debe producir de una manera sostenible. La mayoría de los mercados prefiere una producción constante y de cierta calidad, aunque sea más cara, que una cosecha cada seis meses a un precio de regalo. Vincular un productor con el mercado significa muchas cosas, pero probablemente lo más importante es mostrar al productor las oportunidades del mercado y al comprador las oportunidades de adquirir los productos que requiere, de modo que se establezca una interrelación en que ambos realmente se conviertan en socios.

Lo anterior parece difícil de lograr, pero no es imposible. Recuerdo una experiencia que tuve en Jujuy, Argentina, trabajando en un proyecto de desarrollo rural. Había un productor de jaleas caseras muy buenas, quien una vez a la semana se iba al interior de Jujuy a comprar fresas y otras frutas para sus jaleas. A veces regresaba con el camión lleno, otras con el camión a la mitad y otras veces con el camión vacío. Nosotros ya habíamos hecho un recorrido por la zona y sabíamos de la existencia de productores de fresa, mango, guayaba y otras frutas que no tenían mercado. Cuando conversamos con el productor de jaleas, nos dimos cuenta

de que representaba un mercado atractivo. El productor nos explicó que, cuando no conseguía fruta, se iba al mercado central de Jujuy, en el que pagaba el precio que el mercado le exigía con toda la intermediación incluida, pero tenía la oportunidad de escoger calidad. Le contamos al productor de jaleas que en la zona existían productores de frutas y le preguntamos que si estaría dispuesto a comprarles esos productos y que cuánto podría pagarles. Respondió que sí estaría dispuesto y que les pagaría el precio que pagaba en el mercado, pero que debían llevarle la fruta al lugar de procesamiento, para no tener él que viajar al interior de Jujuy, y que debía cumplir con las condiciones que él solicitaba. Hubo acuerdo y ambos se convirtieron en socios. Hay miles de estos ejemplos: el productor no logra hacer negocios, porque desconoce el merca-

do, y el mercado desconoce la existencia del productor.

Una vez que se le ha hecho entender a los productores que comercializar no se trata de vender la producción cada tres meses, lo importante es sostenerse, mantenerse vinculado, en ese mercado. ¿Qué significa vincularse al mercado? Conocer el mercado, conocer las exigencias del comprador. Esto nos obliga a cambiar la mentalidad de todos los que trabajamos con proyectos de desarrollo rural, porque la asistencia técnica tiene que estar orientada al mercado.

No podemos vincular los productores al mercado, si no tomamos en cuenta el concepto de competitividad. Si un productor no es competitivo, no puede sostenerse en un mercado. Considero importante entender de dónde viene el

término de "competitividad" y saber cómo ha pasado a formar parte del vocabulario del sector agropecuario y del desarrollo rural. Costa Rica durante treinta años fue gobernado con un modelo que se conocía como el "modelo cepalino", "modelo de desarrollo industrial" o "modelo de sustitución de importaciones". Este modelo comenzó a colapsar por una serie de razones internas e externas, una de las cuales fue el aumento en los precios del petróleo. Los países se comenzaron a endeudar y las economías se empezaron a distorsionar. De esta manera, en los setenta, en Costa Rica los indicadores de desempeño económico estaban destrozados. Había elevadísimos niveles de inflación y de desempleo y la moneda pasó de c8.60 por US\$ a c64. Hubo, en fin, un deterioro generalizado de la economía, no sólo en Costa Rica, sino en muchos países. El he-

cho es que en los ochenta se hizo necesario tomar una serie de medidas orientadas a corregir el rumbo económico, las cuales eran totalmente nuevas para los que estaban acostumbrados a un modelo inconstante dedicado a impulsar el desarrollo del sector agroexportador.

El modelo cepalino o de sustitución de importaciones



es un buen modelo. Probablemente el error estuvo en la implementación, pues tenía una serie de incentivos o de mecanismos de protección, como el caso de los CAT en Costa Rica, que son medidas que se tienen que poner en práctica, pero sólo temporalmente. Pero cuando llegó el momento de eliminar estos mecanismos de protección al sector industrial, ya había derechos adquiridos y surgió una férrea oposición. De esta manera, el sector industrial creció protegido en una burbuja, y no buscó la eficiencia, porque no se vio obligado a competir. Si en el país se producían jabones, al venir jabón del exterior, a éste se le ponía un impuesto, de manera que cuando ese jabón llegaba al país, lo hacía con un precio más caro. Así, el jabón nacional no tenía competencia, por lo que no era necesario invertir, mejorar la tecnología, volverse eficiente y competitivo. ¿Cómo se financió es-

ta protección industrial? Con el dinero que generaba el sector agropecuario mediante los impuestos que se derivaban del café y el banano fundamentalmente.

Ahora bien, cuando apareció la crisis económica, el sector industrial exportaba muy poco, por lo que no generaba divisas, pues era un sector que trabajaba sólo internamente para sustituir las importaciones. Todo este contexto hace que en los ochenta sea necesario empezar a implementar mecanismos nuevos que permitan revitalizar la economía. Por ejemplo, se trató de fomentar las exportaciones y de captar inversiones, para lo cual se creó CINDE. En 1982 se firmó el primer programa de estabilización (se han firmado probablemente unos 15 como mínimo en el país desde esa fecha) con el Fondo Monetario Internacional (FMI), orientado fundamentalmente a impedir

que los indicadores de desempeño económico se siguieran deteriorando. Ello se intentó con medidas muy fuertes: recortes presupuestales, cierres, congelamiento de salarios, impuestos. En ese momento hubo una recesión en la economía de Costa Rica. Se hizo necesario, entonces, reactivar la economía, para lo cual se empezaron a implementar los programas de ajuste estructural. Con éstos, Costa Rica comenzó a configurar un nuevo ordenamiento económico, orientado hacia el mercado, pues las teorías económicas en ese momento postulaban que el crecimiento de la economía del país sólo se lograría mediante la exportación.

Voy a tratar de simplificar lo anterior. Si reducimos la economía de Costa Rica a cien quintales de café, y cada quintal de café vale diez colones, el crecimiento económico máximo de Costa Rica sería de mil

colones, pero ¿qué pasaría si sólo se consumen ochenta quintales de café? El crecimiento económico de Costa Rica va a llegar hasta ochocientos colones. ¿Qué debemos hacer, entonces, si queremos llegar a crecer hasta los mil colones? Habría que exportar el excedente. Eso es precisamente lo que está sucediendo. Los modelos económicos nos dicen que, si deseamos creci-



miento económico, hay que exportar. A este respecto, entran en escena todas las teorías de libre mercado, porque el modelo nos decía que la forma de crecer era atraer los mercados internacionales, por lo que debía reactivarse el GATT. En 1985 se abre la Ronda de Negociaciones del GATT, que termina en 1995 con la creación de la OMC. ¿Por qué el GATT es ahora importante, cuando no lo había sido antes? Porque establece las reglas del juego del comercio internacional y a raíz de esto se comienza a hablar de la necesidad de colocarse en los mercados internacionales, de reconvertirse para poder ser competitivos y posicionarse en los mercados.



De esta manera, se comenzaron a acuñar nuevos términos y a crear nuevos conceptos. Al terminar en 1995 toda las negociaciones del GATT y crearse la OMC, Costa Rica y la mayoría de los otros países de Centroamérica empezaron a desplazarse hacia la negociación de tratados de libre comercio. Dado lo anterior, se ve claramente que todo lo que sucede actualmente no es por generación espontánea, sino producto de todo un proceso, que ha venido planteando que, si queremos beneficiarnos de este nuevo modelo económico y crecer, debemos exportar. Ahora bien, para poder crecer, hay que posicionarse en los mercados internacionales y para poder ser competitivo hay que reconvertirse.

¿Pero qué es la competitividad? Sobre este término, así como sobre el de sostenibilidad, se ha teorizado mucho. Recuerdo, por ejemplo, que una vez asistí a un evento sobre sostenibilidad, en el cual hablaron sobre sostenibilidad financiera, sostenibilidad de los recursos naturales, y hasta un hindú dio una conferencia sobre la sostenibilidad del espíritu. A pesar de tanta teorización, es un concepto muy simple. Voy a leer una definición que se ha desarrollado en el IICA: "es la capacidad que tienen los agentes económicos de los diferentes estratos de la agricultura y del medio rural para insertarse en forma sostenida en los mercados, haciendo uso racional y sostenible a su base productiva para generar ingresos y mejorar su condición de vida".

Deseo en esta presentación establecer la relación entre la competitividad y los proyectos de desarrollo rural. Si éstos se proponen apoyar la vinculación de los productores con el mercado para que hagan negocios y capitalicen, deben también impulsar el logro de la competitividad a todo nivel. No se puede ser competitivo sólo en el ámbito de la producción, o únicamente en el de la transformación o sólo en el de la comercialización. La competitividad debe fomentarse en todos los puntos de la cadena. Para ser competitivo deben considerarse múltiples variables, tales como las tasas de interés, la tecnología disponible, el costo de la mano de obra y los impuestos. Otras de las va-

riables que afectan la producción es la asistencia técnica, el crédito, el valor de los combustibles y del transporte. Todas estas variables, de una u otra manera, inciden sobre la competitividad. Lo importante de todo esto es que si queremos estar vinculados en un mercado competitivo, tenemos que dejar de ver la producción o el acceso al mercado como algo compartimentalizado: producción, comercialización, transformación, servicios, etc. Debemos verlo de una manera sistémica, pues cualquier variable incide en la competitividad y ésta va a incidir en la capacidad del productor o habitante rural para hacer negocios.

Quisiera volver a referirme a proyectos como el DRIP, un pro-

yecto de desarrollo rural, que no sé si también se le podría denominar como un proyecto de combate contra la pobreza o de intervención agropecuaria. Creo que en proyectos de este tipo se da una especie de "mix". Algo que en algún momento debemos analizar detalladamente es el hecho de que el combate



contra la pobreza y el desarrollo rural no se dan necesariamente sólo mediante el impulso a las actividades agropecuarias; esto es especialmente válido en el caso del DRIP, en cuya zona de ejecución el sector turismo ha adquirido un gran desarrollo y ha absorbido una gran cantidad de la población de la zona.

El desarrollo de los servicios es fundamental; por lo tanto, cualquier iniciativa relacionado con bienes o servicios de un productor o un habitante rural que tenga mercado y que genera ingresos debe ser financiada. La vinculación al mercado puede darse en el ámbito de los servicios o de la producción agropecuaria, y esto no sólo en el caso de los proyectos de desarrollo rural, sino también en el del trabajo de las instituciones gubernamentales. Este es un esfuerzo que se está tratando de hacer en Costa Rica. Una manifestación muy clara de

ello es el paso de los agentes de extensión agropecuaria al Consejo Nacional de Producción (CNP), que es la institución que maneja la comercialización. De esta manera, en una sola institución se concentran los esfuerzos de producción, comercialización y transformación. Antes, si un productor tenía un problema productivo, iba al Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), pero si su problema se asociaba a empaque, transporte o poscosecha iba al CNP. Ahora sólo debe ir a una institución, mediante la cual se propicia la competitividad del sector agropecuario, ya que se le enfoca de una manera sistémica.

El crédito es una variable fundamental para lograr la competitividad, pues es un medio para financiar las actividades de inversión y operación, siempre y cuando estas actividades estén vinculadas a un mercado. Si hablamos de acti-

vidades con mercado y de propiciar la competitividad y la sostenibilidad del productor en ese mercado, no debemos pensar en asistencialismo, sino en ejecutar actividades rentables.

Respecto del crédito, hay un error que cometemos frecuentemente: evaluamos la efectividad en el uso del crédito según el número de operaciones, el monto de las colocaciones, los índices de morosidad y la recuperación. Estos factores no indican nada sobre la incidencia del crédito sobre el productor. ¿Cuál fue el impacto del crédito en el productor? ¿Está mejor o peor después de haber recibido el crédito? Hay créditos perversos, los cuales el pequeño productor los recibe y los paga rápidamente, pero en muchas ocasiones para poder hacerlo debió vender sus animales, su equipo de trabajo, etc. No podemos medir, entonces, el impacto

real de los créditos. Si lo hacemos por el hecho de que un productor no fue moroso, podemos analizar equivocadamente el real impacto del crédito en el productor.

La asistencia técnica es otro tema fundamental. En Costa Rica hoy tenemos un problema bastante serio y generalizado. En una actividad productiva se requiere asistencia técnica en diversos aspectos específicos: sistemas productivos, escogimiento de semilla, empaque, selección de maquinaria útil para disminuir costos, estrategias de mercadeo, etc. Cuando los productores solicitan asistencia técnica, aparece un "todista", un funcionario de una institución que tiene que ver con todas las facetas de la actividad productiva. No existen capacidades reales en el país para atender demandas específicas. El otro problema asociado a la asistencia técnica se halla en el otro extremo: la compartimentalización, pues muchos son especialistas en algo muy específico y no se saben absolutamente nada de todo lo demás.

Si queremos impulsar la vinculación al mercado, debe hacerse con un enfoque sistémico. La mejor forma es que el productor tenga los recursos para contratar la asistencia técnica que realmente necesita, que sea efectiva, de manera que dé resultados positivos para el productor. Al respecto el crédito es muy importante, pues puede ser el mecanismo para financiar la asistencia técnica requerida por el productor para construir capital. Ahora bien, debe tenerse mucho cuidado con la modalidad de crédito, pues en algunas resulta muy difícil para el productor pagarlo. Hay, en cambio, modalidades de crédito "suaves", en las cuales el productor paulatinamente va asumiendo el

pago de su crédito; en una primera instancia se le exige cubrir, por ejemplo, el 20% de las cuotas de su crédito y se le ayuda con el 80%, luego asume el 40% y así sucesivamente hasta llegar a cubrir el 100% de la cuota. Para ello considero importante desarrollar los mercados privados de asistencia técnica, elemento sobre el cual también debemos establecer un proceso de reflexión.

Los pequeños productores costarricenses pueden beneficiarse probablemente de los mercados locales, pues vincularse a los mercados internacionales es muy difícil, debido a los grandes volúmenes que en ellos se manejan y, lamentablemente, cuando hablamos del pequeño productor, hablamos de pequeñas parcelas y de producción a pequeña escala. Ahora bien, para acceder a un mercado nacional, es importante que los productores se aglutinen alrededor de una organización de productores o comercializadores, la cual pueda brindar la asistencia técnica específica requerida por el circuito agroproductivo. Además, insisto en que también es importante que el productor tenga la capacidad financiera para poder contratar asistencia técnica cuando la requiera.

Muchas gracias por la atención brindada a los elementos de reflexión a los que me he referido. Estoy a la orden de ustedes para responder cualquier pregunta.

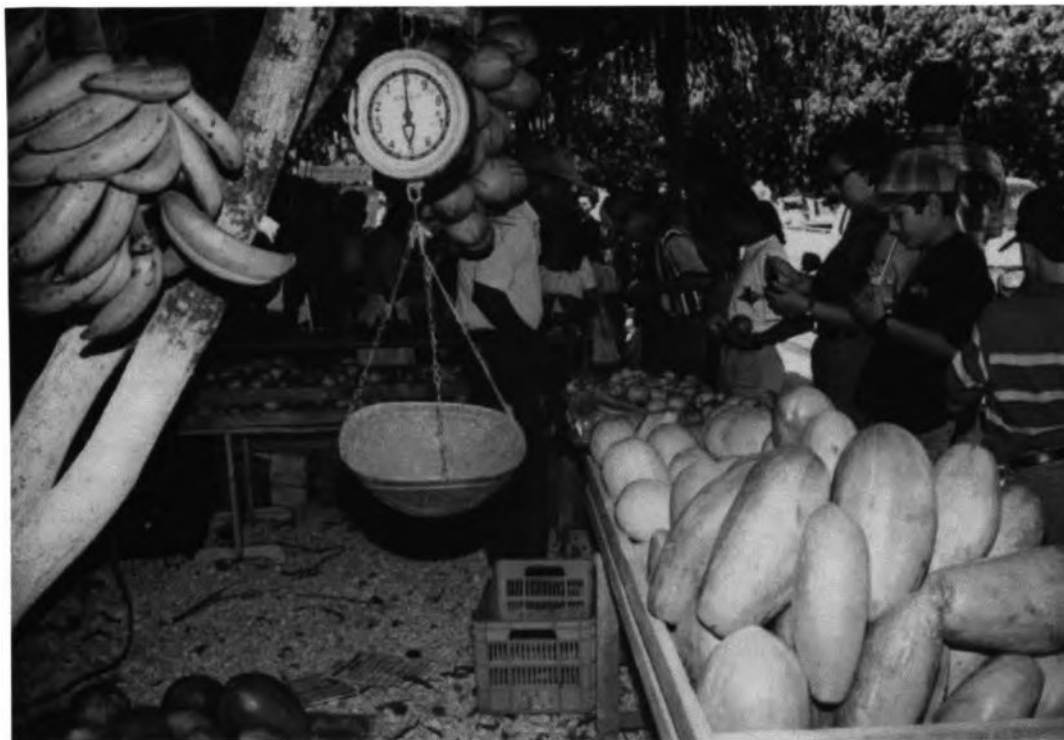
Preguntas y respuestas

1) ¿Puede la invisibilidad del componente de los recursos naturales en su presentación afectar los procesos de sostenibilidad?

Respuesta: Yo creo que no. Deseo señalar algo de lo cual me siento muy orgulloso: yo soy un productor orgánico de hortalizas que se proveen al mercado. Yo creo que no hay incompatibilidad alguna. Por naturaleza el productor cuida su tierra, porque en muchos casos es su único patrimonio. El problema es que los profesionales que proveen asistencia técnica agropecuaria se han formado desde la perspectiva de la cultura química extractiva y totalmente aislada de la conservación de los recursos naturales, que son sumamente importantes en el manejo del sistema productivo. Hay total compatibilidad en la producción orgánica que no usa ningún químico y los beneficios, tanto económicos como ecológicos, que conlleva. Es sumamente importante enseñar a producir sin dañar la naturaleza. Creo que es perfectamente compatible lograr la competitividad y manejar sosteniblemente los recursos naturales.

2) Estoy de acuerdo en que el desarrollo rural no necesariamente puede lograrse mediante el fomento a las actividades agropecuarias, pero ¿cuál es un ejemplo de desarrollo rural exitoso en que no fue utilizada la parte agropecuaria como eje principal de desarrollo? Yo creo que otras actividades son de importancia, pero tengo mis dudas sobre cuáles son las áreas rurales en que lo agrícola no es el eje fundamental para impulsar los procesos de desarrollo rural.

Respuesta: Comparto plenamente su opinión. No estoy afirmando que la parte agropecuaria no sea importante. Pero ¿cuáles proyectos de los que se denominan de desarrollo rural han propiciado realmente un desarrollo rural integral,



es decir multisectorial, que contemple salud, vivienda, educación, etc.? Estos proyectos enfrentan varias restricciones.

Por ejemplo, la primera restricción se da en las instituciones cooperantes, ya que muchas no están interesadas en brindar financiamiento. Dije al inicio de mi presentación que el sector agropecuario es el principal contribuyente del medio rural, pero el combate contra la pobreza no se debe dar únicamente mediante el desarrollo de actividades agropecuarias, pues hay muchas otras en el medio rural que realmente merecen atención y ser incorporadas en los proyectos de desarrollo rural, tal como es el caso, en Costa Rica en los últimos tiempos, de la actividad turística. Los proyectos de desarrollo rural históricamente han sido concebidos para impulsar el desarrollo del sector agropecuario, han sido desarrolla-

dos como proyectos agrícolas, dejando de lado la atención a otras actividades productivas, como los servicios. Probablemente un productor de esta zona que alquile su finca y que se vaya a trabajar a un hotel esté en mejores condiciones que si se dedicara sólo a sembrar en su finca. De esta manera, tiene un doble ingreso, el cual probablemente lo alejará de la línea de pobreza.

3) Los créditos perversos son muy comunes en nuestro medio. ¿Podría usted ampliar respecto de cómo un crédito podría fomentar el desarrollo y no ser perverso?

Respuesta: Yo me refería en mi exposición a los créditos a pequeños productores, no de los créditos otorgados al país. Los créditos que se otorgan al pequeño productor no necesariamente fomentan el desarrollo. Las personas piden un

lo vincula al mercado, que le permite generar algún ingreso extra, la que hace que el productor se aleje de la línea de la pobreza. Sin embargo, también hay créditos perversos. Por ejemplo, muchas veces los créditos no son otorgados con criterios de recuperación de largo plazo, y se sanciona al usuario del crédito si no lo paga. Cuando esto sucede, el productor no le da el adecuado seguimiento al crédito. Usa el dinero, pero tiene que devolverlo rápidamente y para evitar sanciones morales se ve obligado a pagarlo vendiendo un activo. El impacto del crédito no se puede medir por los índices de recuperación. Se deben diseñar indicadores de eficiencia, del impacto en el uso del crédito. Un organismo financiero premia a quien paga sus préstamos, pero nunca investiga si el productor le sacó real provecho al crédito, si le fue posible vincularse en un mercado. Al otorgar créditos

crédito, con el objetivo de que le vaya a servir para cubrir una necesidad que le permitirá vivir mejor. No me refiero a créditos personales, sino fundamentalmente de créditos para la producción agropecuaria. En estos casos, el productor puede endeudarse, pero es una actividad realmente productiva, que

considero que es necesario analizar la situación del productor antes de recibirlo y después de pagarlo, mediante indicadores que se deben desarrollar en los proyectos de desarrollo rural.

4) ¿Cree usted en el comercio agrícola electrónico?

Respuesta: Al respecto soy muy conservador. Sin embargo, deseo señalar que en el IICA se ha desarrollado y se impulsa el sistema Infoagro, en el cual hay un mercado virtual. Dicho sistema se ha trabajado estrechamente con la Secretaría de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA). Sabemos que en ese mercado virtual se han dado transacciones de productos. Los productores inscriben su cosecha, proveen su teléfono y dirección e informan de la fecha en que el producto estará disponible y a cuál precio. Los compradores ingresan en el sistema y se dan cuenta de quién está vendiendo los productos de su interés y lo contactan. Considero, sin embargo, que en nuestro medio aún no estamos acostumbrados y preparados para el comercio electrónico, pero debemos empezar a promocionarlo, tal como se está empezando a hacer mediante el sistema Infoagro.

5) ¿Cómo puede el productor rural contrarrestar los efectos que causan los cambios en las políticas agropecuarias, los cuales afectan la competitividad?

Respuesta: Yo creo que si descomponemos una cadena agropecuaria, nos vamos a dar cuenta de que hay variables que tienen un

mayor peso relativo que otras. Yo me centraría sobre las principales variables, las cuales considero que se relacionan fundamentalmente con la tecnología. Que suba la gasolina puede ser que tenga una incidencia relativa mínima; que las cargas sociales suban o bajen puede tener una mayor incidencia, dependiendo de si somos o no intensivos en mano de obra. Lo más importante para poder manejar la competitividad y poder contrarrestar la severidad de las políticas y los gobiernos es tener muy claro cuál es nuestra cadena productiva. Los productores rara vez analizan minuciosamente las variables que inciden sobre el paquete tecnológico de su actividad y se distraen tratando variables que no son significativas. Deben centrarse sobre las importantes, que desde mi punto de vista se relacionan con la asistencia técnica y el crédito.

Discusión del subgrupo

El término "comercio" se refiere a la interacción dinámica de mercados, donde partimos de la premisa de que el libre comercio no es justo; por lo tanto, se deben establecer mecanismos de control y normas que lo regulen.

El libre comercio es una cuestión de oportunidades, y éstas pueden aprovecharse, mediante el desarrollo de la capacidad de organización y negociación de los diversos actores, a diferentes niveles (individuos, gremios, países, bloques de países con intereses afines). Los actores deben influir, desde la base, en la definición y en la construc-

ción de la política comercial, la cual, para ser sostenible, debe sustentarse en la equidad de oportunidades.

Para poder acceder al mercado, la producción, la transformación y la comercialización deben cumplir con el marco de calidad establecido; de lo contrario, no podrán competir con éxito. Además, la participación y la organización deben darse dentro de un enfoque de cadena y de vinculación con el mercado.

Es importante basarse en una estrategia de seguridad alimentaria, fortalecimiento de la capacidad de negociación, manejo sostenible de los insumos para la producción (mano de obra, asistencia técnica apropiada, etc.) y establecer la normativa necesaria para lograr la participación equitativa de actores con amplio conocimiento de los parámetros que rigen el mercado.

El proceso de inserción de los pequeños y medianos productores en el mercado solo tiene éxito cuando se logra la participación, activa y representativa de los actores que intervienen en él. Es necesario, además, adoptar el enfoque de "cadenas productivas", ya que la producción no es lo único que se debe considerar, sino también la transformación, la cual le da el valor agregado al producto, y la diversificación. La comercialización debe considerar los aspectos de calidad y los hábitos de consumo del mercado.

Al considerar la inserción de los pequeños y medianos productores en el mercado es preciso tomar en cuenta, entre otros:

- El uso y la vocación del suelo.
- La protección de los recursos naturales.
- El cambio climático (necesidades de riego).
- El acceso a la tecnología.
- El acceso a la información y las exigencias del mercado (estándares de calidad, hábitos de consumo por estratos, etc.).
- Las normas de regulación (fiscales, fitosanitarias, zoonitarias, éticas, etc.)
- La adopción de tecnologías sanas.
- Los sistemas financieros y la capacidad de inversión.
- La participación en los sistemas de decisión política.
- El uso de tecnologías que favorezcan la rentabilidad.
- Contar con información acerca de las distorsiones que tienen lugar en los mercados internos y externos (subsídios).
- La planificación.

Producción Agropecuaria y Mercadeo

Lineamientos estratégicos generales

- *El libre comercio, por sí solo, con la intervención exclusiva de las fuerzas de mercado (oferta y demanda) no es viable, ni para su propia sostenibilidad ni para la inserción de una amplia gama de actores. Con el mercado libre como única estrategia se favorecerán la violencia y la competencia desleal. Es por ello que deben establecerse normas que regulen el comercio mundial.*
- *El desarrollo de una mayor capacidad de organización y negociación entre los diversos actores (individuos, gremios, países, bloques de países con intereses afines), así como la participación de éstos en la definición y construcción de la política comercial, constituyen la base para una inserción exitosa en el mercado, de carácter sostenible y con equidad de oportunidades.*



**FINANCIAMIENTO
RURAL Y
DESARROLLO
EMPRESARIAL**

FINANCIAMIENTO RURAL Y DESARROLLO EMPRESARIAL

Fernando Soto*

Primero que todo, quisiera agradecerles la invitación que me han hecho para compartir con ustedes algunas experiencias sobre el tema del financiamiento rural.

Me parece que la pregunta de fondo es si la sostenibilidad constituye tan solo un sueño o si es ya una realidad. Indudablemente, son más los sueños que las realidades, pero, ¿cómo cambiar la realidad si no se persiguen los sueños? El hecho de que aún haya más sueños no es algo que yo calificaría de negativo.

En esta charla quisiera referirme, fundamentalmente, a dos aspectos. Primero, al contexto en que se está trabajado este tema, tanto en Centroamérica como en el ámbito internacional, y segundo, plantear algunas ideas que, en buena

medida, complementan lo expuesto por Pedro Cussianovich en su presentación sobre el tema del mercadeo y la comercialización.

Creo que hemos avanzado: nos hemos movido del "crédito agrícola dirigido" a las "finanzas rurales". Evidentemente, ha habido un cambio de paradigma, y este nuevo paradigma tiene que ver con el desarrollo de mercados y la incorporación de las familias rurales a los mercados financieros.

Cabe señalar, sin embargo, que en nuestros países el paradigma del crédito agrícola dirigido fue, esencialmente, una forma de pensar la extracción de recursos provocada por el modelo de sustitución de importaciones. Parecía que la agricultura debía financiar el desarrollo industrial y, entonces,

como compensación, se les otorgaba crédito a los productores. Se creía, también, que con este crédito se estaban creando oportunidades, pero un crédito no crea oportunidades.

La experiencia ha mostrado que un crédito puede contribuir a que se aproveche una oportunidad (brinda, por ejemplo, la liquidez necesaria para colocar un producto en un mercado), pero la oportunidad está en otro lugar, no en el crédito.

El antiguo paradigma consideraba, entonces, que el crédito era suficiente para generar alguna actividad y poder llegar a algún logro. También pensaba que con el crédito era posible atender, en el corto plazo, los problemas sociales y económicos de los beneficiarios.

DEL CRÉDITO AGRÍCOLA A LAS FINANZAS RURALES

Un cambio de paradigma

| Característica | Crédito agrícola dirigido | Mercados financieros rurales |
|--|--|---|
| Papel del crédito en el desarrollo rural | Crear oportunidades | Aprovechar oportunidades |
| Enfásis | Atender problemas sociales y económicos de beneficio en el corto plazo | Costos de transacción y sostenibilidad de instituciones a largo plazo |
| Subsidios | Dependiente de subsidios (tasa de interés y/o carteras incobrables) | Independiente de subsidios (separación entre transferencia y crédito) |

* Hondureño, Doctor en Economía, Especialista del Proyecto RUTA-FAO, Costa Rica.

El nuevo paradigma, en cambio, busca reducir los costos de transacción. Las pequeñas operaciones de crédito son muy caras, por lo que la idea es bajar costos y lograr que haya instituciones que brinden ese tipo de apoyo a lo largo del tiempo; es decir, que haya instituciones sostenibles en el largo plazo.

Esta perspectiva intenta, entonces, mirar más allá de los problemas inmediatos. Sabemos que muchas veces las familias rurales requieren de un crédito o de algún otro servicio, no sólo en el momento en que se está dando un determinado proyecto, sino, fundamentalmente, en el largo plazo.

Otra característica que diferencia al nuevo paradigma del antiguo es que en este último, el crédito agrícola —dirigido a un cultivo, a una zona o a un tipo de cliente especial— dependía en su totalidad de subsidios: las tasas de interés eran subsidiadas y las deudas condonadas. De esa forma, gracias al crédito la sociedad le transfería recursos a ese sector, cosa que se consideraba, moral y éticamente, correcta, porque, por otro lado, el modelo económico le estaba extrayendo recursos a la agricultura para su desarrollo industrial interno.

Con el nuevo paradigma se habla, fundamentalmente, de una actividad independiente de subsidios, en la cual lo central es buscar una separación clara entre un subsidio o una transferencia y un crédito. Una cosa son recursos no reembolsables y otra cosa recursos reembolsables.

Esta diferencia que parece simple y sencilla es, por lo general, vio-

lada en el ámbito del trabajo: el productor no sabe qué se le regala y qué no. Tal situación afecta en gran medida la cultura del productor y, al confundir a la familia rural sobre qué debe devolver y qué no, lo que hacemos es postergar el desarrollo y la existencia misma de instituciones capaces de brindar servicios en el largo plazo.

Ahora bien, ¿por qué el cambio de paradigma?, ¿por qué del crédito dirigido se pasó al desarrollo de mercados financieros? Porque como saldo del primer paradigma lo que se observó en América Latina fue una serie de instituciones de crédito fracasadas. La mayoría de las instituciones que se dedicaron a darle crédito al sector agrícola están (o han estado) en serios problemas.

En el resto de los países centroamericanos y en la mayoría de los países de América Latina, los bancos de desarrollo agrícola estatales han quebrado. Y lo mismo sucedió con los movimientos cooperativos que en los sesenta y setenta canalizaron importantes recursos provenientes de organismos internacionales hacia los agricultores.

No hay, pues, instituciones. Seguimos dependiendo del Estado: es el Estado el que finalmente tiene que resolverle un crédito o un servicio financiero al agricultor.

Por otra parte, seguimos teniendo altos costos de transacción y servicios de una bajísima calidad: el que un productor logre obtener un crédito en un momento que no es el adecuado, el que tenga que ir seis veces a una agencia en la ciudad, el que tenga que gastar en buses y alimentación y perder días de

trabajo para obtener un crédito no es un indicativo de calidad.

Existen, por una parte, instituciones que tratan al productor como si le estuvieran haciendo un favor —no como si fuera un cliente— y, por otra, vemos una gran concentración de créditos y subsidios. Cuando hacemos las cuentas de los bancos estatales de desarrollo de Nicaragua, de Honduras y de El Salvador, nos encontramos con que son los grandes productores los que se quedaron con los créditos, los que tienen los saldos morosos y los que acabaron con las instituciones.

Entonces, ¿a quién van dirigidos los subsidios? Cuando los subsidios no son perfectamente direccionados y transparentes, ¿quién los recibe? Los nicaragüenses tienen un dicho excelente: "El que tiene más galillo es el que traga más pinol". El productor sigue sin tener acceso a una institución que pueda brindarle un crédito adecuado a sus necesidades, con las características precisas para su actividad y que se lo otorguen en el momento oportuno.

¿Qué lecciones podemos sacar de esta situación? Pareciera que el crédito no es la herramienta más apropiada ni para aumentar la producción, ni para modernizar la agricultura, ni para combatir la pobreza. El crédito es un elemento adicional que se puede integrar a una visión de desarrollo, pero considerado individualmente no es lo más apropiado. No hay persona o proyecto que pueda demostrar que, gracias al crédito que otorgó, logró aumentar la producción o mejorar las condiciones de vida de un pobre o modernizar la agricultura.

En los sesenta y setenta se intentó utilizar el crédito para tecnificar la agricultura. Lo que se obtuvo fue, por una parte, sectores modernos muy dinámicos y, por otra, una gran heterogeneidad, con agricultores pequeños en condiciones de pobreza extrema.

Esta es una lección que aún no terminamos de interiorizar e incorporar en nuestros debates sobre desarrollo rural. Todavía tenemos la impresión de que el crédito es una forma fácil de resolver problemas y de crear oportunidades, y eso no es así. Es muy sencillo decirle a una persona "Te voy a dar crédito, pero tienes que hacer tal cosa". O sea, el crédito se usa para que los productores hagan lo que nosotros queremos, ¿y el punto de vista de ellos?

Una condición esencial para la sostenibilidad es que desarrollemos los mercados financieros. Si establecemos los mercados financieros podemos ir al productor y a la familia rural y vincularlos a un mercado que no depende de mi

proyecto. Esta situación tiene, sin embargo, dos caras. Por un lado, la cara de la oferta; es decir, alguien tiene que ir a brindar un servicio y ese alguien es o una institución financiera (bancos, cooperativas,

ONGs) o un proveedor de crédito agrícola —existen proveedores de insumos, compradores de cosecha, agroexportadores que están brindando crédito en las áreas rurales—.

Con respecto a esta afirmación, debemos, en primer lugar, ver a las instituciones como un conjunto de proveedores que, con un interés y un incentivo, pueden brindar el servicio en forma continua. En segundo lugar, no debemos olvidar que nos encontramos ante un ambiente económico propicio para que una institución ofrezca ese servicio.

El tema del ambiente económico nos lleva, a su vez, al tema del financiamiento rural, el cual está relacionado con temas como el sistema financiero nacional, las regula-

inmuebles. Así, una persona que quiera empezar a dar servicios financieros, un crédito, por ejemplo, en las áreas rurales, se va a encontrar con un ambiente económico que no le ofrece ninguna seguridad de que la otra parte va a cumplir el contrato.

Existen, entonces, en el ambiente legal, elementos que pueden tanto favorecer los servicios como atender contra ellos. Y eso sin mencionar los temas de apertura externa, pérdida de competitividad, baja rentabilidad del agricultor y altos intereses de los sistemas bancarios.

La otra cara de la moneda se refiere a la demanda. Nos referimos aquí a esas familias rurales a las que se les debe dar la oportunidad

de poder acceder a servicios financieros.

Al respecto, quiero señalar lo siguiente. Todos los presentes hemos privilegiado el punto de vista de la oferta. Hemos dicho que se necesitan instituciones que brinden servicios; que

estas instituciones deben ofrecer productos financieros adecuados, en sus plazos y en sus montos, a la demanda de la familia rural; que es necesario contar con cierta tecnología financiera para poder brindar pres-

LECCIONES:

¿POR QUÉ CAMBIAR?

- Instituciones crediticias fracasadas
- Altos costos de transacción y baja calidad de los servicios
- Concentración del crédito y subsidios
- Discontinuidad del acceso al crédito

PRINCIPAL LECCIÓN:

El crédito no es la herramienta más apropiada para:

- Aumentar la producción
- Modernizar la agricultura
- Combatir la pobreza

tamos en forma rápida y a los costos más bajos. Hemos dicho, en fin, que se necesitan metodologías de crédito adecuadas.

Pero no sólo es necesario tener un producto y saber cómo hacer las cosas. Es indispensable tener interés —y no me refiero a la tasa de interés—, sino al interés de la institución por trabajar en las áreas rurales, con todo y los factores ambientales señalados anteriormente.

Voy a recalcar, una vez más, algunos aspectos del ambiente económico. Mencioné brevemente regulación y supervisión: el marco legal que ofrece seguridad contractual. Los gobiernos y los donantes juegan aquí un papel fundamental. ¿Quiero yo ir a brindar un crédito a un área donde el Gobierno acaba de realizar una condonación? ¿Alguno de ustedes lo haría?

Vamos a dejarle esa tarea al Gobierno, pero va a llegar un momento en que el Gobierno no va a tener ni un centavo para continuar haciéndola, y, entonces, ¿qué va a pasar con los productores? Para ilustrar esta situación les cuento una anécdota. En cierta zona del Perú había una institución excelente brindando crédito a los pequeños productores, aprendiendo cómo hacerlo. Pues resulta que alguien llegó y les dijo a sus clientes que era el año del Jubileo y que la Iglesia decía que se perdonaban todas las deudas. ¿Qué pasó? Se acabó la institución. Ahora está camino a la ciudad a ver qué hace.

No cabe duda de que muchas

Las Instituciones Financieras (IF) y los Productores

Acerca las IF a los productores:
servicios financieros

Acerca los productores a las IF:
servicios no financieros y financieros

veces los gobiernos y los donantes crean condiciones que no hacen sino postergar la aparición de la institucionalidad. Pero, volvamos al punto de vista de la demanda —al productor y a la familia rural—. Es evidente que estos necesitan crédito. ¿Qué hacemos? Tenemos dos opciones: acercar las instituciones financieras a las familias (es decir, que el banco o la cooperativa llegue a la familia), o bien, acercar las familias a las instituciones financieras.

En el primero caso, hablamos únicamente de servicios financieros; en el segundo, hablamos de servicios financieros y de servicios no financieros. Al decir servicios no financieros, decimos servicios técnicos, servicios de mercadeo, comercialización, capacidad empresarial, etc. Al decir servicios financieros nos referimos básicamente al crédito.

Nos hemos centrado en el crédito y, sin embargo, las familias rurales de Centroamérica necesitan, cada vez más, servicios de ahorro y otro tipo de transacciones financieras. El fenómeno de la inmigración en Centroamérica es mucho más amplio de lo que hace diez años se imaginaba podía llegar a ser. Y no se trata sólo de inmigración regional, sino también interregional. El año pasado en Honduras las remesas fueron de casi US\$700 millones,

país en donde no constituían un punto importante (siempre se ha hablado que sí lo es en El Salvador).

Principalmente después del huracán Mitch, muchos nicaragüenses se

han desplazado a Costa Rica, muchos hondureños a Nueva Orleans y muchos salvadoreños a Washington. De manera que, y esto quiero subrayarlo, cuando hablemos de servicios financieros, hablemos de las necesidades de la familia, no hablemos de crédito.

No hablemos de empujar créditos; hablemos de cuáles son las necesidades de las familias en las áreas rurales, y esas necesidades tienen que ver con dónde guardar la remesa que les mandó el hijo desde los Estados Unidos, o desde Costa Rica, con dónde colocarla para que gane intereses.

No cabe duda de que cuando hemos querido acercar las instituciones financieras a los productores hemos tenido poco éxito. Lo que hemos hecho, entre otras cosas, ha sido:

- Dar líneas de crédito especiales a las instituciones financieras con tasas de interés subsidiadas.
- Construir fondos de garantías.
- Esforzarnos para que los bancos les brinden crédito a los pequeños productores.
- Capacitar instituciones.
- Formular proyectos.

Los resultados han sido poco alentadores. Y es que lo primero que debe hacer una institución fi-



nanciera es asegurarse de que el cliente tenga la capacidad empresarial necesaria para acometer el proyecto que desea emprender. La institución debe tener conocimiento de los riesgos que corre al efectuar un préstamo. Esto es esencial. Y es precisamente aquí donde no se ha actuado lo suficiente. ¿Qué pasa si un productor llega a una institución financiera y el gerente le pregunta que dónde va a vender la producción y la única respuesta que obtiene es un "fíjese que no sé"? Pues lo más probable es que le digan que se vaya y que regrese cuando lo sepa.

Los rechazos a los clientes obedecen, con frecuencia, a que éstos no tienen las respuestas adecuadas a las preguntas que cualquier institución financiera plantea.

De manera que, para poder acercar las familias rurales a los servicios financieros, lo primero son, justamente, los servicios no financieros. El objetivo es que hagamos viables las demandas de crédito. En el campo todos quieren cré-

dito, pero ¿cuáles demandas son viables? Pues, aquellas que tienen un mercado, aquellas que utilizan por lo menos un mínimo de tecnología, aquellas capaces de generar productos estandarizados o con la calidad que el mercado requiere.

Estos clientes deben tener una capacidad empresarial mínima, al menos en función del producto que van a producir; en algunos casos, incluso, deben estar vinculados a alguna agroindustria o a alguna forma de procesamiento. Entonces, lo que quiero remarcar es que necesitamos poner un mayor énfasis en vincular, cada vez más, los servicios no financieros con los servicios financieros. En otras palabras, antes que nada deberíamos trabajar en la identificación de mercados y en el desarrollo de capacidades empresariales, y hacerlo, ojalá, de forma coordinada con las instituciones financieras pertinentes.

No estoy de acuerdo en que las instituciones financieras deben preocuparse por el impacto del crédito. Eso no es problema de la ins-

titución financiera. El problema de la institución financiera es saber conceder un crédito en forma profesional: "Yo le doy un crédito y usted tiene que pagármelo." Si ese principio, que es un principio universal, no se cumple, la institución quiebra y el cliente se queda sin institución.

Claro, los proyectos pueden hacer mucho por el cliente: informarle sobre dónde vender y qué tecnología utilizar, asegurarse de que tenga la

capacidad mínima para sacar adelante su proyecto, etc. Es más, debe ser así para que la institución financiera tome la decisión con riesgos controlados.

Sin embargo, si le damos a la institución la obligación de estudiar el impacto del crédito, entonces, ésta sencillamente dejaría de ser una institución financiera y se convertiría en otra cosa. Además, también aumentarían los costos.

"De los deseos a la disciplina hay un gran trecho", dice un refrán. Muchas veces, aunque estamos convencidos de la forma en que debemos actuar, planteamos objetivos o incentivos contradictorios. Esta es un área en la que los proyectos tienen una gran responsabilidad, y no sólo los proyectos, pues también es fundamental el papel del Gobierno y de los donantes. Este tema debe ser tratado por todos ellos con profesionalidad y con disciplina, para ver si este sueño puede llegar a ser realidad en el largo plazo.

Si no tenemos disciplina, las instituciones quiebran, se terminan, cierran. Hacemos otras y vuelven a cerrar. Un productor no tiene dónde vender su producción, pero aún así toma un crédito.

El crédito es como el fuego: muy útil, pero también muy dañino. Con el fuego uno cocina, con el fuego uno se quema. Muchas veces "el no pago" no es responsabilidad del productor, sino del que brinda el crédito que lo mete en una aventura, en un riesgo que en otras condiciones él no hubiera tomado. La pelota está en nuestra cancha. Muchas gracias.



Preguntas y respuestas

1) ¿Considera usted que parte del crédito para la producción debe ser orientado a la capacitación empresarial del productor?

Respuesta: En algunos casos yo diría que no parte, sino todo. Lo primero que tendríamos que valorar es qué papel cumple el crédito en un proyecto, ¿para qué sirve?, ¿existen las condiciones apropiadas para que ese crédito le ayude al productor a salir de su situación de pobreza?

Si el crédito no le va a ayudar a salir de esa situación y vamos a terminar solucionando algunas cosas de muy corto plazo, en el largo plazo ese productor va a quedar igual. Bueno, no igual. Va a quedar en la

lista de deudores. Usted llega a cualquier zona de Centroamérica a ver dónde están los deudores y se encuentra con que las listas son enormes.

De ahí que hay que valorar muy bien si en vez de conceder un crédito no sería mejor reforzar la capacidad empresarial del productor, ver las oportunidades de mercado que existen, acercar el productor a las instituciones y que éstas también se acerquen a él.

2) ¿Cuál es la importancia de la participación local en el desarrollo de sistemas financieros?

Respuesta: La participación local es fundamental: hace que disminuyan los costos de transacción. Si yo

quiero saber, por ejemplo, quién es José Luis, si realmente tiene la finca que dice tener o el comportamiento honesto que afirma mantener, tengo que enviar a alguien a averiguarlo, y los gastos son enormes.

La participación local abarata considerablemente el saber quién es usted y, además, crea una gran presión social para que usted repague su préstamo y cumpla con su compromiso. Así, la participación local es un elemento fundamental para abaratar costos.

Sin embargo, hay que tener mucho cuidado. Recordemos que estamos manejando dinero y cuando hay dinero de por

medio las cosas suelen complicarse. Quiero contarles una pequeña anécdota. En Colombia, un arzobispo, persona muy importante, que manejaba un proyecto de crédito hizo un desfalco de unos diez millones de dólares y se fue del país. Desde ese momento en Colombia dicen: "Al César lo que es del César y a Dios que ya me voy".

Cuidado, entonces, con la participación local: es preciso resolver los problemas de garantía de los productores más pobres o que no tienen garantías reales.

Al respecto quisiera agregar dos cosas. Nuestros países deberían ampliar un poco su visión y crear un marco jurídico para otro tipo de garantías que no sean las inmobiliarias. Ya se están haciendo esfuer-

zos en Nicaragua y en Honduras, lo que significa que cualquier productor agrícola podría poner como garantía sus animales, sus activos o un inventario de los productos de su finca. Garantías como esas deberían poder llevarse a un registro y ser aceptadas por un proveedor de servicios financieros.

Hasta hoy eso no se ha hecho porque si, por ejemplo, se da una vaca en garantía y el productor no paga, se entraría a un juicio que puede tardar de dos a ocho años en resolverse. ¿Qué pasa, entonces, con la vaca? Para cuando el juicio se resuelva ya se la habrán comido unas tres veces.

El punto es el siguiente. Uno de los temas más relacionados con las garantías es el que debe existir un marco jurídico apropiado, y eso depende del Poder Judicial. No depende de la agricultura, sino de que las instituciones empleen una metodología adecuada. Las instituciones tienden a aceptar cualquier cosa como garantía. Yo he visto casos en donde se le da un crédito a un productor y la garantía es un televisor en blanco y negro de diecinueve pulgadas. Eso que a uno le puede parecer poca cosa tiene un gran valor para el productor: él sabe lo que eso significa para su mujer y sus hijos, novela incluida. Si lo pierde lo pueden echar de la casa y, para no ganarse ese conflicto, tendría que ir a comprar un televisor a colores que le costaría muchísimo más.

Entonces, tan importante es el marco jurídico

como una metodología de crédito que trabaje con las garantías adecuadas que tienen los productores. El productor lo que quiere es tener la oportunidad de acceder al crédito, quiere guardar el dinero (si le llegara a sobrar) en un lugar seguro, quiere tener dónde cambiar la remesa que recibe de su hijo y quiere que ésta se la den en dólares.

Antes de convertir a los productores en financieros lo ideal es que exista una institución que llegue a ellos y ellos a ella. Claro hay situaciones especiales, pero son muchos los riesgos que se corren. Por ejemplo, en Jalapa, en el norte de Nicaragua, los productores se metieron a institución financiera y allí me encontré al tesorero de una Caja Rural de una organización local que lo primero que me dijo era que iba a renunciar. ¿Por qué? Porque era la primera vez en su vida que almorzaba y le pasaban números por la mente. Seguramente este hombre había recibido tres o cuatro capacitaciones, pero se sentía sumamente estresado, y habría que capacitar a otro y después a otro y

en algún momento lo más probable era que llegara uno muy vivo que se les iba a llevar toda la plata.

Yo creo que esa es una dinámica que nos ha dejado muchos fracasos, así que yo sugeriría que si alguien lo está haciendo ya en forma controlada, que lo continúe haciendo.

3) ¿Cuál es el papel del ahorro en los servicios financieros rurales?

Respuesta: Cada vez más, en Centroamérica nos hemos dado cuenta de que el papel del ahorro es mucho más importante que el del crédito. Es impresionante ir al interior de Lempira, en Honduras, el lugar más remoto en la frontera con El Salvador, y encontrarse con gente que tiene un poquito de plata y que le gustaría tener algún lugar donde guardarla.

Vemos, entonces, que no sólo estamos tratando con el tema de las remesas. También enfrentamos el hecho de que la agricultura es cíclica y los ingresos de la agricultura son igualmente cíclicos: hay mo-



mentos en que la cosecha es exitosa y yo tengo un montón de dinero, y hay un momento largo en que no tengo nada.

Hay que tener cuidado, sin embargo, con respecto a quién se va a hacer cargo de ese ahorro. Puede ser muy complicado crear una organización que no tenga ningún tipo de control, porque los ahorrantes podrían terminar con las manos vacías. Lo que quiero decir es que cuando se trabaja con gente hay que ser muy cuidadoso, porque pueden darse situaciones que dejen heridas que afecten profundamente a las instituciones financieras.

4) ¿Cuál es la relación entre financiamiento rural y desarrollo empresarial?

Respuesta: Considero que debemos hacer un gran esfuerzo en el lado de la demanda; es decir, crear capacidad empresarial y buscar mercados en aquellos productores y familias rurales que sean clientes de alguna institución financiera.

Cuando yo me encuentro con productores que no están vinculados con el mercado, que no venden, que no tienen producción para vender, lo primero que me pregunto es: ¿es crédito lo que ellos necesitan? Porque un crédito es algo que a uno le dan y que uno debe devolver, y si yo le doy un crédito a alguien que no vende y que no tiene ingresos, o apenas los ingresos mínimos para compra la sal, ¿cómo me va a pagar? De antemano sé que no me lo va a pagar.

Hemos sido poco creativos en nuestra búsqueda de recursos no reembolsables. Considero, además, que, en un momento dado, los sub-

sidios comenzaron a verse como algo malévolo y empezamos a hablar de crédito, y todo se metió dentro de una misma bolsa, subsidios buenos y subsidios dañinos.

Hay, sin embargo, situaciones de pobreza en donde tenemos que trabajar básicamente capitalizando a los productores e irlos vinculando, poco a poco, al mercado.

Discusión en subgrupo

El financiamiento rural es un mecanismo por medio del cual los oferentes ponen a disposición de los demandantes una serie de recursos para que puedan satisfacer sus necesidades. Se considera que este tipo de financiamiento sería más acorde con el marco rural, si se cambiara la perspectiva y se visualizara al demandante no como "individuo demandante", sino como "población rural demandante".

La transición del enfoque tradicional de "crédito agrícola" hacia un enfoque más integral de "finanzas rurales" implica realizar cambios en:

- El *papel* del crédito dentro del sistema financiero: el crédito agrícola "crea" oportunidades; el sistema de finanzas rurales sirve para "aprovechar" oportunidades.
- El *énfasis* tradicionalmente dado al crédito: en vez de atender problemas sociales y económicos de corto plazo, se busca la sostenibilidad de la estructura institucional en el largo plazo.
- La *dependencia* del crédito: el sistema de financiamiento rural permite mayor independencia que la que permite el crédito.

Los actores involucrados en los sistemas de financiamiento rural son los demandantes (personas físicas y jurídicas) y los *oferentes* (algunos de ellos son formales, como los bancos, las cooperativas, los proyectos de desarrollo, los intermediarios financieros; otros son informales, como los prestamistas, los "coyotes" y el crédito otorgado por proveedores). En un mercado financiero libre, ambos tipos de actores se encuentran estrechamente interrelacionados.

La experiencia nos indica que siempre se ha puesto mucho énfasis en la oferta pero muy poco en la demanda; de ahí que era típico observar a los intermediarios financieros (IF) buscando a las familias rurales para ofrecerles servicios financieros, mediante mecanismos tales como líneas de crédito, garantías, proyectos especiales, capacitación, etc. En la oferta, tradicionalmente, se toma en cuenta el mercado seguro, la capacidad empresarial, así como el conocimiento y la experiencia del cliente.

Por el contrario, cuando se trata del acercamiento de las familias rurales a los IF, lo que se toma en cuenta son las necesidades reales de las familias, lo cual incluye, no solo servicios financieros, sino también servicios no financieros. En general, los servicios no se dirigen, en primera instancia, hacia el crédito, sino más bien a consolidar el impacto del valor agregado (mercado, tecnología, capacidad empresarial).

El financiamiento rural no es una condición indispensable para el desarrollo; entre los pobladores locales existen muchos otros mecanismos de apoyo que les permiten

llevar a cabo sus actividades, como por ejemplo "manos cambiadas", "echar la yunta", "lomear", ahorro, trabajo, etc.

Entre las condiciones indispensables para promover el desarrollo empresarial en las zonas marginales, son necesarias, entre otras:

- Que exista un ambiente económico, ambiental y social propicio (paz):
 - seguridad y accesibilidad a mercados,
 - servicios básicos, técnicos y financieros adecuados a la realidad del desarrollo empresarial, e
 - infraestructura apropiada (infraestructura vial, servicios, educación)
- Que la población disponga de habilidades y destrezas:
 - formación y capacitación de los actores del desarrollo, y capacidad para aprovechar las habilidades y la experiencia de los actores,
 - vocación y actitud empresarial, y
 - capacidad para la identificación de mercados.
- Que exista un marco regulador estatal adecuado (equidad en competitividad).
- Que la generación y el manejo de información se hagan en forma oportuna y eficiente.

Financiamiento Rural y Desarrollo Empresarial

Lineamientos estratégicos generales

- *Un proyecto no tiene las condiciones para actuar como un banco, ni debe pretender llenar el vacío existente. Es necesario, entonces, redoblar esfuerzos y establecer mecanismos para convocar a los actores existentes, tanto en el ámbito regional como en el nacional. El proyecto lo que hace es facilitar la participación activa de los actores al proceso.*
- *Es fundamental conocer y entender a fondo los sistemas de financiamiento informal.*
- *Los proyectos de desarrollo que tienen financiamiento para crédito deben definir la propiedad del fondo desde un inicio.*

A black and white photograph of a tropical landscape. In the foreground, there is a river or stream with some rocks. The middle ground shows a dense forest of trees and bushes. In the background, there are rolling hills or mountains. The overall scene is lush and natural.

**CONSERVACIÓN
Y MANEJO DE
RECURSOS
NATURALES**

CONSERVACIÓN Y MANEJO DE RECURSOS NATURALES

*Emel Rodríguez**

Me corresponde hablar sobre el manejo de los recursos naturales, tema que en el ámbito del desarrollo rural parece más un sueño que una realidad; sin embargo, en los últimos años ha venido adquiriendo la importancia que merece.

A los ambientalistas o conservacionistas nos critican mucho por soñadores, pero soñar no tiene ningún costo y las reflexiones proveen muchísimas enseñanzas y permiten ver a futuro. De esta manera, en el desarrollo rural los ambientalistas tenemos un papel muy relevante, que es impulsar el logro de esa visión a futuro. En el manejo y desarrollo de los recursos naturales hay muchas oportunidades.

Generalmente la conservación de los recursos naturales se asocia con los bosques, la madera, la leña, pero va muchísimo más allá que lo forestal, con lo que nos identifican más comúnmente. Por ejemplo, un elemento que ha venido tomando auge en la conservación y el manejo de los bosques naturales es el ecoturismo y los servicios asociados a éste: establecimiento de zoológicos, serpentarios, mariposarios, ranarios y cualquier otra colección viva de animales.

También han adquirido mucha importancia los parques y las reser-



vas comunales, públicas y privadas, que son alternativas importantes de desarrollo rural y son recursos que están en todos nuestros países. Otros aspectos de relevancia son la recreación y el manejo de mantos acuíferos para la producción de agua para el consumo humano, la industria y la agricultura. El agua hay que producirla, y es un recurso indispensable para la producción. También es relevante el manejo de los humedales, pues usualmente vemos las lagunas y los charcos como áreas sin ningún uso, con poca importancia, inhóspitas, llenas de barro. En estos am-

bientes, sin embargo, hay toda una riqueza y una oportunidad para el desarrollo rural. Otros temas de gran interés son la investigación, la capacitación y los nuevos usos de la biodiversidad, que provee muchas otras oportunidades para el desarrollo rural y que en el futuro serán aún más, en los ámbitos de la bioprospección, la medicina natural. Otras áreas que involucran el manejo de los recursos naturales es la conservación de la fauna, otro elemento fundamental para el desarrollo rural, y en el cual tenemos que ser muy agresivos, especialmente en la región mesoamericana, cuya biodiversidad es una de las más ricas del planeta. Hoy que el turis-

mo es una alternativa para impulsar el desarrollo rural, surgen otras oportunidades, dentro de las cuales una de las más importantes es el manejo de los recursos naturales, pues, por ejemplo, podemos impulsar la recuperación de suelos degradados, la regeneración natural de los bosques, lo cual, además de impulsar el turismo, puede ayudar a prevenir los desastres naturales. Lo anterior son unos pocos ejemplos de las oportunidades que genera la conservación y el uso racional de los recursos naturales para el desarrollo rural.

* Costarricense, Ingeniero Forestal, Enlace Técnico Nacional del Corredor Biológico Mesoamericano (CBM), financiado por la GTZ, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).



¿Cómo incorporar el manejo de los recursos naturales en el desarrollo rural integrado? Para ello en los últimos años hemos empezado a trabajar más de cerca con los compañeros del sector agropecuario. Algunas modalidades para lograrlo son las siguientes:

1. Proveer educación ambiental a la población. Es importante que ésta entienda cómo funciona el ambiente y cómo se pueden integrar los componentes de éste con la producción.
2. Impulsar, en todos los programas de asistencia técnica, la producción sostenible y la ética ambiental. Es fundamental producir con ética y responsabilidad, de manera que no se dañe el ambiente.
3. Fomentar cambios en la legislación nacional, provincial y municipal que lleven a un buen manejo de los recursos naturales y al respeto de éstos.
4. Motivar y sensibilizar a los sectores productivos de cómo producir de manera sostenible.
5. Fomentar la organización de la sociedad civil para la protección del ambiente. Ello es fundamental y no es una tarea exclusiva del Estado. Proteger el ambiente es tarea de todos los sectores sociales; la función del Estado es facilitar esta difícil tarea.
6. Combatir contra la pobreza y fomentar mejores alternativas de ingresos. Con hambre no puede haber conservación. Si la gente no tiene qué comer, tendrá que cortar hasta el último árbol y matar hasta el último animal. Tenemos que fomentar, entonces, políticas favorables para la inversión y la comercialización de productos, a fin de aumentar los ingresos de la gente, de manera que ello sea un medio para impulsar la conservación. En Centroamérica, el área que queda con bosques no pasa del 23%, por lo que no podemos permitir que continúe la deforestación.
7. Fomentar la investigación sobre el uso y el manejo racional de los recursos naturales y sobre producción conservacionista, la cual se encuentra muy rezagada, por lo que es necesario impulsarla al máximo.
8. Internalizar los costos ambientales del pago de los servicios ambientales, que es el tema que voy a desarrollar a solicitud de los organizadores de este taller.

¿Qué es el pago por servicios ambientales? En principio, se refiere al hecho de que los propietarios de bosques y terrenos de vocación forestal o de áreas de protección reciben pagos para compensar los servicios que estos terrenos prestan a la sociedad. En el ámbito ambiental, se está incorporando una faceta económica, por lo que el agua, el aire, el paisaje, la belleza escénica

tienen que pagarse, de manera que los propietarios de estos recursos reciban ingresos para sostenerlos en el tiempo. De esta manera, el que contamina y el que daña los recursos naturales o el que los usa debe retribuir con pagos económicos, a fin de que otros puedan restituir o recuperar el recurso dañado. En el caso de Costa Rica, se han establecido cuatro servicios forestales que deben compensarse. El primero se relaciona con el almacenamiento de carbono, el que se estableció como un mercado mediante la Cumbre de Río de Janeiro. Los países que dañan la atmósfera mediante emisiones industriales deben pagar a los países que tienen bosques, que fijan el carbono y que limpian el aire. Los otros servicios se relacionan con la protección del agua, de la biodiversidad y de la belleza escénica.

¿Cómo funciona el sistema? Los recursos se generan mediante los impuestos a los contribuyentes. Por ejemplo, la Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE) lo hace mediante los impuestos a los

combustibles; el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados por la venta del agua; y el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) por la venta de energía. También hay negociaciones de carbono con otros países. Algunos recursos van directamente al Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (FONAFIFO), un ente especializado del Ministerio del Ambiente y Energía (MINAE) encargado de manejarlos. Otros van a la caja única del Estado y el Ministerio de Hacienda aprueba el traslado del total o de parte, porque se dejan buena parte de los recursos al FONAFIFO. El MINAE distribuye en todo el país las cuotas nacionales que se otorgan a las organizaciones campesinas.

El regente forestal, que es una figura de asistencia técnica, solicita los recursos al Ministerio y los beneficiarios, de acuerdo con el desarrollo del plan que se estableció, aplican los recursos. ¿Qué servicios se han estado desarrollando? En la primera modalidad, el Estado ha establecido una cuota de c150,000

(US\$503 al tipo de cambio actual de c306/US\$) para los individuos que se hayan involucrado en reforestación, producción forestal, cuya entrega se distribuye en cinco años. El 50% se entrega en el primer año, el 20% en el segundo, el 15% en el tercero, el 10% en el cuarto y el 5% en el quinto año.

La segunda modalidad es similar, pero se da directamente a organizaciones campesinas, con una cuota de un 18% para que la organización pague sus servicios de administración, capacitación de los beneficiarios y asistencia técnica.

La tercera modalidad son los certificados de protección de bosque (CPB), los cuales fomentan la fijación de carbono. Para ello se han hecho negociaciones con otros países y también se destinan recursos nacionales. Se entregan US\$196 distribuidos en cinco años, mediante cuotas fijas del 20% cada año. Los contratos son renovables por un período de veinte años.

EL MODELO DEL PAGO DE SERVICIOS AMBIENTALES COMO POTENCIAL PARA EL DESARROLLO RURAL

El concepto: se fundamenta en el principio de que los propietarios de bosques y terrenos de vocación forestal, reciban pagos para compensar los beneficios que los bosques restaurados brindan a la sociedad costarricense y a la humanidad en general.

Principio: El que contamina, daña o usa recursos naturales debe compensarlo mediante recursos económicos para que otros mitiguen el daño causado o mantengan en forma sostenible el recurso.

El cuarto tipo de incentivo es para el manejo de bosques naturales, para lo cual se da una cuota de US\$307 distribuidos también durante cinco años. Estas son, entonces, contribuciones de la sociedad para que la gente maneje, use y conserve y reforeste bosques para servicios ambientales.

¿Cuánta inversión se ha hecho en esto? En 1997 se invirtieron en esos cuatro tipos de incentivos 3,367 millones de colones, que equivalen a alrededor de US\$11 millones, para 107,090 hectáreas. En 1998, se invirtieron 3,650 millones de colones (aproximadamente US\$11.093 millones) para 57,903 hectáreas. En 1999 se invirtieron 3,996 millones de colones (equivalente a US\$13 millones) para 67,737 hectáreas. Todavía no se está pagando ni belleza escénica ni biodiversidad, porque se está en el período de asignación de los montos para realizarlos. Además, en forma experimental, se está trabajando con una cuenca hidrográfica con generación privada. En ella una compañía vende energía al ICE, se cobra una tarifa y ésta se retribuye a los propietarios de las fincas en esa cuenca hidrográfica, a fin de que conserven bosques y charrales y realicen obras de conservación que mantengan la cuenca en su mejor estado.

LOS SERVICIOS AMBIENTALES APROBADOS EN LA LEY FORESTAL DE COSTA RICA

- Reducción, absorción, fijación y almacenamiento de carbono.
- Protección del agua para uso urbano, rural e hidroeléctrico.
- Protección de la biodiversidad para investigación, uso y preservación.
- Belleza escénica natural para la recreación y fines turísticos y científicos.

¿Qué enseñanzas podemos sacar como conclusiones del papel de los recursos naturales en el desarrollo rural?

1. La sostenibilidad del desarrollo comienza a dar resultados realmente significativos hasta en el largo plazo y especialmente en el área de los recursos naturales, en la medida en que se articulen e integren los recursos naturales con los diferentes componentes, tales como comercialización, crédito, desarrollo agropecuario y otros.
2. La articulación del componente ambiental y forestal en el desarrollo rural tiene un peso fundamental no sólo como servicio de soporte, sino también por su alto potencial para generar recursos y sostenibilidad en el proceso. El pago de los servicios ambientales, en estos momentos en Costa Rica, es prácticamente una transferencia de recursos de las sociedades urbanas, que tienen condiciones de vida un poquito mejores, a las sociedades rurales, en donde hay más pobreza. Las sociedades urbanas cada vez de-

TIPOS DE PAGO DE SERVICIOS AMBIENTALES

| TIPO | MONTO/HA | DISTRIBUCIÓN |
|----------------------|-----------------------|----------------------------|
| CAF - reforestación | ¢154 000.00 (US\$503) | 5 años: 50% 20% 15% 10% 5% |
| CAFA - reforestación | ¢154 000.00 (US\$503) | 5 años: 50% 20% 15% 10% 5% |
| CPB | ¢60 000.00 (US\$196) | 5 años: 20% 20% 20% 20%20% |
| CAFMA | ¢94 000.00 (US\$307) | 5 años: 20% 20% 20% 20%20% |

Tipo de cambio US\$1 = ¢306 (mayo, 2000).

**INVERSIÓN NACIONAL
EN EL PAGO DE SERVICIOS AMBIENTALES
(COSTA RICA)**

| AÑO | MONTO (¢) | MONTO (US\$) | ÁREA (ha) |
|------|--------------|-----------------|--------------|
| 1997 | 3,367 | 11,00 | 107,990 |
| 1998 | 3,650 | 11,93 | 57,905 |
| 1999 | 3,996 | 13,05 | 66,737 |

mandan más energía para la industria, agua para el consumo humano, etc., y todo ello está en la zona rural, en donde se dan esos servicios.

3. Otro aspecto importante es que, a través de los componentes forestal y ambiental, se iniciaron programas de desarrollo rural desde hace más de veinte años. Hoy existen organizaciones que realmente tienen sostenibilidad en la mayoría de sus gastos y en las cuales el componente ambiental es un soporte significativo del desarrollo rural, mediante la explotación sostenible de los recursos naturales: la industrialización de la madera, la venta de carbono, la venta de servicios técnicos, el establecimiento de viveros, la producción de semillas, etc.
4. Los componentes ambiental y forestal en los procesos de desarrollo rural integrado son los menos afectados por los constantes cambios provocados por los procesos de economías globales y ajustes de precios de mercado. El

componente ambiental es como una reserva, que puede ser accedida por ser un producto no perecedero. Por tanto, en el momento en que hay ajustes y cambios significativos en el mercado, es un mecanismo que da muchos aportes en aspectos económicos.

5. Otro asunto importante es que la integración del componente ambiental forestal facilita en gran medida la organización campesina. Muchos de los recursos por pago de servicios ambientales se invierten para el fortalecimiento institucional. Anualmente el 18% de esos recursos se queda para fortalecer las organizaciones campesinas, básicamente para mejorar sus capacidades administrativas, de asistencia técnica y de capacitación. Por tanto, los pagos por servicios ambientales constituyen medios para apoyar la organización campesina y de la sociedad civil en general, así como para afrontar los nuevos retos del desarrollo forestal y ambiental articulado a los otros procesos de desarrollo rural.

Preguntas y respuestas

1) ¿Cuál ha sido el peor cuello de botella para operacionalizar el sistema de pago de servicios ambientales de Costa Rica?

Respuesta: Hay varios. El principal, desde mi punto de vista, es el de entender el concepto. Algunos economistas consideran que ese pago no es real, que es un simple subsidio. Entonces hemos tenido que luchar muy fuerte con economistas radicales y con el mismo Estado para que entiendan la conceptualización del pago de servicios ambientales. No es un subsidio ni un regalo; es simplemente una retribución que se le da al productor, por un servicio que le está dando a la sociedad, el cual nadie le ha reconocido. Bien sabemos que cuando se manejan mal los recursos naturales, son peores los efectos en los sectores productivos causados por los desastres naturales, como los huracanes, los incendios forestales, la sequía.

Otro cuello de botella es que muchos no respetan los recursos que se generan para el pago por servicios ambientales. Por ejemplo, el impuesto a los combustibles se aprobó exclusivamente para que el que contamine pague por esa contaminación. Actualmente ese impuesto está generando 8,000 millones de colones por año, pero el Estado sólo asigna 2,000 millones para invertir en el componente ambiental. Los otros 6,000 millones de colones se quedan para atender otras necesidades, como la infraestructura y la vivienda. Sabemos que éstos son importantes, pero esos recursos se gestaron exclusivamente para la protección del ambiental y ello no se está respetando.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. La sostenibilidad del desarrollo rural comienza a dar resultados realmente significativos en el largo plazo y en cuanto se articulen y se integren los diferentes componentes y actores.
2. La articulación del componente ambiental-forestal en el desarrollo rural tiene un peso fundamental no solo por los servicios de soporte que brinda, sino también por su alto potencial para generar recursos y sostenibilidad del proceso.
3. En Costa Rica hay organizaciones que iniciaron programas de desarrollo rural integrado desde hace más de 20 años, y hoy la sostenibilidad del proceso se fundamenta en el componente ambiental-forestal.
4. El componente ambiental-forestal en los procesos de desarrollo rural integrado es el menos afectado por los constantes cambios provocados por procesos económicos globales y ajustes de precios por situaciones de mercado.
5. La integración del componente ambiental-forestal favorece y facilita en gran medida la organización campesina, fácilmente incorpora aspectos culturales y de género y tiene un efecto muy alto para garantizar economías de reserva para enfrentar situaciones imprevistas.

Hay mucha demanda en el pago de servicios ambientales, de la cual apenas se está abasteciendo el 22%.

2) ¿Considera que la superpoblación del recurso humano afecta el desarrollo rural y que los servicios ambientales son una garantía para el productor, considerando la inestabilidad política de nuestros países?

Respuesta: De hecho es una variable directamente ligada. Cuanta más población haya en la zona rural, mayor el grado de afectación a los recursos naturales. Es importante hacer algo para que el crecimiento poblacional sea el adecuado, pues si esto se logra es mayor la posibilidad de armonizar el uso de los recursos naturales con el desa-

rollo rural. Cuanto más poblados estén los centros rurales, mayor daño encontramos en el ambiente, mayores cantidades de basura, mayores los niveles de contaminación, de deforestación y de producción de agua sucia.

3) ¿Se ha evaluado correctamente la pérdida de la biodiversidad y los daños al sistema hídrico y al suelo causados por la explotación de los recursos naturales como base para la exportación?

Respuesta: En la cuantificación del daño ambiental hemos avanzado poco. Apenas se está iniciando la cuantificación de los daños ambientales que se deben al desarrollo de los sectores exportadores de monocultivos. Es una realidad, sin embargo, que la agroexportación ha dañado muchísimo el ambiente, por lo que es necesario cuantificar esos daños y buscar las maneras de compensarlos, a fin de restaurar todo lo que sea posible.

4) ¿Se han hecho estudios de la producción de agua en fincas cultivadas con productos agrícolas? ¿Se han valorado los recursos suelo y agua en términos económicos en fincas productivas?

Respuesta: No, aún no se han hecho estudios por finca. Los cinco planes que están en prueba es a nivel de cuenca, en los cuales se han estimado valores más o menos de entre tres y cuatro colones por metro cúbico de agua, como una posible tasa para mantener la producción de agua en forma sostenible. Sin embargo, aún no tenemos los resultados finales.

5) ¿Cuando usted dice que una parte del pago por estos servicios

llega a las organizaciones campesinas, cuánto reciben éstas y cuánto le llega directamente a los productores?

Respuesta: Para las organizaciones está fijada por ley una tasa que no puede ser mayor del 18% del pago. En ningún caso le llega algo directamente al productor. En ese 18% están incluidos los gastos de capacitación, asistencia técnica y administración. Otros gastos que deben cubrirse con la tasa que va para el recurso ambiental son los costos legales por el pago de certificaciones y servicios de abogacía.

6) ¿No sería conveniente que se busque entre el sector forestal y el sector agrícola una forma de cooperación para el pago de servicios ambientales? ¿Es la fijación de carbono la única fuente para generar ingresos para la protección del ambiente?

Respuesta: Sí, ello sería muy conveniente. Una de las cuatro fuentes de financiamiento y pago de servicios ambientales es la fijación de carbono. Se ha demostrado que ello puede ser tan efectivo en los bosques como en la parte agrícola. Además, no debe haber una fuente única para generar recursos. Deben establecerse otros acuerdos y mecanismos, tales como la belleza escénica, la producción de agua para los sectores productivos y los arreglos que tienen que ver entre producción agropecuaria y conservación de bosques y biodiversidad.

Además, es necesario establecer mecanismos en los sectores industriales y de servicios, mediante los cuales se generen recursos para la conservación del ambiente. La fijación de carbono es una de las fuentes y, dado que hay mucha competencia entre los países porque tienen grandes extensiones de áreas forestales que pueden fijar carbono, hay que diversificar la cartera de ingresos para el financiamiento



de las actividades de conservación de los recursos naturales.

7) ¿Qué otros incentivos, aparte de los ambientales, les pueden ofrecer a quienes conservan o reforestan las tierras? Hago la pregunta porque me da la impresión de que, desde el punto de vista de la rentabilidad, para alguien que reforesta los pagos por servicios ambientales no resultan muy atractivos como un medio para hacer negocio y generar algún recurso extra?

Respuesta: Con respecto a la forma de utilizar el recurso, las plantaciones que se establecen con el pago de servicios ambientales pueden cortarse y aprovecharse. La idea no es que permanezcan eternamente. El productor puede, por ejemplo, vender su madera y generar ingresos. En el caso de la conservación de los bosques, hay otra serie de posibilidades que se van a establecer en Costa Rica. Por ejemplo, se va a iniciar un proyecto experimental denominado Ecomercados, mediante el cual se buscarán mercados para los productos ecológicos. También se podrán generar ingresos adicionales mediante acciones de investigación y capacitación. Otra área de importancia económica es el ecoturismo, en la cual se pueden proveer servicios de apoyo al turismo en las mismas áreas de conservación de bosques. También existe el sistema de las servidumbres ecológicas; por ejemplo, una compañía agrícola que utiliza una fuente de agua le paga una servidumbre ecológica a un vecino, que es el que tiene la fuente de agua. Se está iniciando la comercialización de los productos ambientales, por lo que tenemos que desarrollar mecanismos novedosos para la generación de ingresos, lo cual deben empezar a considerar los programas de desarrollo rural como una gran oportunidad.

8) ¿Teniendo en cuenta el impacto de los megaproyectos turísticos, cree usted que éstos deberían

pagar un impuesto para los servicios ambientales?

Respuesta: Indiscutiblemente que sí. Voy a poner un ejemplo. En el área de ejecución del DRIP (Paquera, Cóbano y Lepanto), hay un gran proyecto turístico que está aprovechando la belleza escénica de playa Tambor. ¿Por qué va la gente a playa Tambor? Porque es una playa bonita y limpia, porque hay belleza escénica en sus alrededores, porque hay un ambiente agradable para el turismo. ¿Qué le está dejando ese turista a todos los productores de las áreas de influencia a ese proyecto? Los servicios directos de los que compran y los empleos. Pero, ¿quién cuida esa naturaleza, la fauna, los bosques, la belleza escénica? Únicamente existe un timbre, que se paga en el aeropuerto cuando se sale del país, para contribuir un poco. Este pago del timbre es insignificante cuando se le compara con la utilización de la belleza escénica que hacen los turistas. Debe, por tanto, establecerse un mecanismo de cobranza que genere un ingreso adicional. Al respecto hay algunas experiencias voluntarias. Por ejemplo, la cadena de hoteles Meliá tiene un convenio con el Área de Conservación del Tempisque. Voluntariamente a cada huésped se le recarga en la cuenta del hotel US\$1, el cual se invierte en el cuidado de los parques, en el apoyo a las campañas de combate de incendios forestales y en el mejoramiento de los servicios de turismo en las áreas silvestres. Esta prueba que se está



haciendo genera alrededor de cuatro millones de colones por cuatrimestre para esa área de conservación. De 8,000 turistas, sólo tres no estuvieron de acuerdo en que se les recargara ese dólar, lo que indica que el turismo está bastante receptivo para contribuir con los servicios de belleza escénica.

Discusión en subgrupo

La conservación y el manejo de los recursos naturales no puede verse como una actividad aislada de la producción y del ordenamiento territorial; de hecho, la conservación de los recursos naturales ya no se limita al mantenimiento de áreas de bosque para captar recursos mediante certificados de protección de bosque (CPB).

Hoy día este concepto es mucho más amplio y busca el reconocimiento, a nivel mundial, de la importancia y valor de los recursos naturales traducidos en servicios ambientales. Sin embargo, la población directamente involucrada (usuarios y propietarios del recurso) aún no está consciente de los beneficios que proporcionan estos servicios. Los usuarios de los servicios ambientales (agua, electricidad, recreación) no están acostumbrados a pagar el costo real que implica el uso de algunos de estos recursos y, por su parte, los propietarios de las áreas donde se ubican estos recursos son, y no son, los dueños reales, ya que en muchas ocasiones el Estado es el dueño

legal del recurso (por ejemplo, en el caso de Costa Rica el Estado es el dueño de las fuentes de agua que abastecen las comunidades).

Algunas estrategias y mecanismos que podrían ponerse en práctica para lograr el reconocimiento de los servicios en los diferentes niveles son:

- Generar y difundir la información básica (costos, mecanismos, estudios de casos) necesaria para aclarar el concepto de servicio ambiental y las diferentes modalidades que existen.
- Estratificar el mercado, según diferentes niveles: local, nacional e internacional.
- Lograr el acercamiento, motivación y participación de la población involucrada, como principal beneficiaria de las mejoras

- que se logren en los sistemas de producción.
- Lograr claridad y transparencia en las prácticas de redistribución social, a través del pago de los servicios ambientales (por ejemplo, en la determinación del impuesto de combustible para el pago de servicios en Costa Rica).
- La base legal y normativa y los instrumentos de operación deben ser reconocidos y aceptados, de manera que generen confianza.
- Es necesario estimular la participación de los usuarios en la toma de decisiones y en la formulación de normas.
- Los mecanismos de regulación destinados a lograr el uso apropiado del recurso deben considerar aspectos "éticos". El interés personal del propietario de un área de recarga (bien particular) no puede anteponerse a la necesidad de una comunidad por utilizar un recurso como el agua (bien común).
- Es necesario que las "instituciones reguladoras" asuman una actitud comprometida y hagan efectivos los castigos en aquellos casos en los que se transgreda la ley, de modo que la población involucrada se sienta amparada (por ejemplo, el caso del MINAE en Costa Rica).
- "ríos" que obtienen un beneficio mucho mayor (base genética, industria), ya que en general se desconoce el valor potencial de los recursos naturales.

Para lograr un aprovechamiento justo, entonces, es necesario tener un mayor control sobre toda información nueva que se genere respecto al valor real de los recursos. De ahí que es indispensable:

Sería importante lograr la explotación racional de los recursos naturales; sin embargo, la experiencia ha demostrado que, aunque existan controles y mecanismos de regulación, siempre hay casos de aprovechamiento arbitrario. Tal vez sea porque, para que los controles sean efectivos, es necesario que haya una participación real de la población, en este caso de las comunidades y el Estado.

A continuación, algunas recomendaciones:

A pesar de que los propietarios de las áreas de conservación deberían ser los beneficiarios directos del pago de los diferentes servicios ambientales, existen "intermedia-

- Realizar inventarios participativos para actualizar la información sobre el potencial que tiene un recurso (es difícil valorar lo que se tiene si se desconoce su valor real).
- Definir estrategias nacionales y unificar criterios en torno a los beneficios, las patentes y los derechos de propiedad.
- Hacer que los convenios por aprovechamiento de los recursos sean transparentes y conocidos por todos los interesados.

Conservación y Manejo de Recursos Naturales

Lineamientos estratégicos generales

- *La conservación de los recursos naturales será posible en la medida en que exista una "dependencia" y un "uso racional" de los recursos, tanto en el ámbito local como en el regional. No obstante, es indispensable aplicar mecanismos que regulen el uso del recurso, de manera que exista un respaldo legal en aquellos casos en que se transgredía la ley.*
- *La educación, formal e informal, es la clave para lograr, tanto en el mediano como en el largo plazo, una mayor concientización, en el ámbito local, respecto de la importancia de conservar y valorar los recursos naturales.*
- *Los servicios ambientales deben traducirse en beneficios para la población directamente involucrada (usuarios), así como en el pago a los propietarios de las áreas de conservación por el uso del recurso.*

A black and white photograph of a hilly, rural landscape. The terrain is characterized by rolling hills and valleys, with sparse vegetation including trees and shrubs. A winding road or path is visible, curving through the middle ground. The overall scene suggests a rural or agricultural setting. The text 'ORDENAMIENTO TERRITORIAL' is overlaid on the lower-left portion of the image, enclosed in a thin black border.

**ORDENAMIENTO
TERRITORIAL**

ORDENAMIENTO TERRITORIAL

Rogelio Jiménez*

En las dos últimas décadas, en nuestro país se han tomado una serie de medidas negativas que han afectado el medio natural en forma directa y ocasionado una serie de problemas a pobladores de diversas regiones. Aunque una gran parte de nuestro territorio se encuentra bajo algún grado de protección, gracias a la presencia de diferentes categorías de manejo (parques nacionales, reservas biológicas, zonas protectoras) y al mayor grado de conciencia que al respecto muestra la sociedad costarricense, aún continúan los desequilibrios ambientales, que obedecen a la falta de un verdadero ordenamiento del espacio en que habitamos.

A sabiendas de la situación real del país y de la necesidad de dar respuestas contundentes para poder vivir en un medio adecuado, se han tomado una serie de acciones tendientes a mejorar, en forma integral, la problemática de la ocupación espacial, por lo menos a nivel regional.

Ya en 1992, por medio del Proyecto de Conservación y Desarrollo Arenal, y antes de que se pusiera en práctica el proceso de desarrollo del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) del Ministerio del Ambiente y Energía (MINAE), se llevó a cabo un proceso de planificación y ordenamiento te-

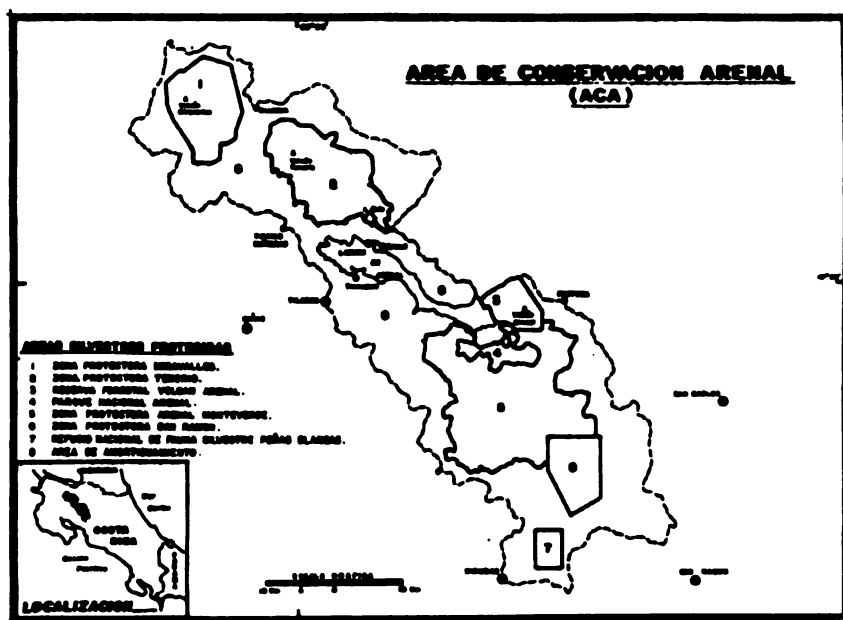
ritorial en el espacio del Área de Conservación Arenal (ACA).

Este ejercicio de planificación territorial constituyó un verdadero aprendizaje, tanto para los que estábamos insertos en el proyecto mismo, como para las diferentes comunidades locales, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales participantes, y para la misma agencia ejecutora, la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI).

Cabe destacar que el desarrollo del proceso participativo se inicia con profesionales costarricenses y su principal orientación es hacia la definición de formas de uso de la tierra y de una gestión racional de los recursos del territorio del Área de Conservación Arenal.

El proceso de planificación ecológica estaba dirigido a lograr dos metas relevantes:

- Concretar el desarrollo del Plan General de Uso de la Tierra, como el instrumento técnico que orientaría la toma de decisiones, a nivel local y regional, involucradas en el Área de Conservación Arenal.
- Hacer efectivo uno de los mandatos expresados en el Memorandum de Entendimiento suscrito entre los Gobiernos de Costa Rica y Canadá.



* Costarricense, Director Nacional del Proyecto de Conservación y Desarrollo Arenal, Costa Rica.

Para lograr la realización del Plan General de Uso de la Tierra se llevaron a cabo diversos diagnósticos sectoriales en aspectos físico-naturales y socioeconómicos. Se recopilaron y revisaron los trabajos existentes, se actualizó y amplió la información de que se disponía, y se efectuaron diversas entrevistas a representantes de organizaciones locales, gubernamentales y no gubernamentales.

El Plan se presentó en cinco tomos, cuyo contenido general es el siguiente:

1. Presentación y Antecedentes
2. Síntesis, Diagnóstico y Pronósticos Sectoriales
3. Propuesta y Lineamientos Estratégicos
4. Programas y Subprogramas Seleccionados
5. Memoria Cartográfica.

El desarrollo del Plan General de Uso de la Tierra constituye un ejemplo de seguimiento de los principios y conceptos señalados en la Estrategia de Manejo de Áreas Silvestres que impulsara el MINAE.

La elaboración del Plan no es producto, únicamente, del trabajo del equipo técnico multidisciplinario instituido, sino que contó con el apoyo y la participación de actores

locales y regionales, tales como organizaciones de productores e instancias bases. Para lograr la integración del Plan se desarrollaron las siguientes fases:

- Creación de un Comité Técnico Institucional, y sistematización de los once estudios de base, diagnósticos y pronósticos.
- Análisis y síntesis de los diagnósticos (elaboración de la problemática) y formulación de proposiciones y soluciones preliminares.

- Consultas públicas con interventores e identificación de ejes estratégicos.
- Definición de programas y subprogramas para emprender acciones.
- Puesta en marcha de los programas, por medio de proyectos socioproductivos.

La participación de los actores locales y regionales fue clave para iniciar la búsqueda de opciones para enfrentar y atenuar, o bien solucionar, los problemas de carácter

Cuadro 1
Áreas silvestres protegidas en el Área de Conservación Arenal (ACA)

| Detalle | Área (ha) | % |
|---|----------------|---------------|
| Zonas protectoras | 11.670 | 5.71 |
| – Miravalles | 18.156 | 8.89 |
| – Tenorio | 31.625 | 15.48 |
| – Arenal-Monteverde | | |
| Bosque Eterno de los Niños (5.256 ha)* | | |
| Bosque Nuboso de Monteverde (10.500 ha)* | | |
| – Reserva Biológica Alberto Manuel Brenes | 7.800 | 3.82 |
| Reserva forestal | | |
| – Volcán Arenal | 5.256 | 2.57 |
| Parque nacional | | |
| – Arenal | 2.200 | 1.08 |
| Refugio nacional de fauna silvestre | | |
| – Peñas Blancas** | 2.400 | 1.17 |
| Total áreas silvestres protegidas | 79.107 | 38.72 |
| Área de amortiguamiento | 125.213 | 61.28 |
| ÁREA TOTAL DEL ACA | 204.320 | 100.00 |

* Áreas silvestres privadas incluidas en la zona protectora Arenal-Monteverde

** Derogada en diciembre de 1992.

económico, social y ambiental. Durante su desarrollo, el proyecto determinó que por ser el Área de Conservación Arenal tan extensa, era necesario priorizar sus acciones; por ello, las comunidades donde se trabajaría se seleccionaron de acuerdo con los siguientes criterios.

- Cercanía a las áreas silvestres protegidas.
- Presión sobre el recurso protegido.
- Existencia de iniciativas de conservación de los recursos naturales, paralelas a un trabajo organizativo local.

En las comunidades se trabajó bajo los sistemas de atención total, atención parcial y atención por acompañamiento, según fueran las necesidades de cada una de ellas.

Además, con base en la importancia y la ubicación geográfica de las comunidades, y con el objeto de brindar una mejor atención, se seleccionaron tres unidades territoriales:

- Unidad priorizada Bijagua-Cuenca del Río Zapote.
- Unidad priorizada Cuenca Media y Alta del Río Aranjuez.
- Unidad priorizada La Fortuna.

En las tres unidades el equipo técnico procedió a presentarles a los actores la finalidad del proyecto. Los diagnósticos se elaboraron con la participación local y posteriormente se formuló un plan de

trabajo que recogió no sólo la problemática del sitio, sino una serie de acciones que propician el adecuado uso y manejo de los recursos.

Preguntas y respuestas

1. ¿Cree que al finalizar el proyecto las comunidades pueden hacer suyo el manejo del Área de Conservación Arenal?

Respuesta: Cuando comenzamos a integrar a las comunidades lo hicimos con el propósito de que estuvieran informadas, de que conocieran el proceso y, por supuesto, de que nos ayudaran a desarrollarlo. Por cuestión de tiempo no pude esbozar aquí lo relativo a la puesta en marcha de pequeños proyectos productivos, pero eso va ligado a que ellos manejen su propio medio.

Lo que hicimos fue formar un fideicomiso de 110 millones de colones, de los cuales hay 50 millones en un fondo rotativo de préstamos

y de donación, y otros 50 millones como respaldo, para el desarrollo, con la ejecución de reglamentos y de manuales de procedimientos.

Pienso, entonces, que es importante que las comunidades se integren al manejo del ACA, pero creo que no lo van poder hacer en forma directa. Siempre van a estar ligados a aspectos legales.

2. ¿Cómo está el asunto de la tenencia de la tierra?

Respuesta: Con el problema de la tenencia de la tierra lo que hicimos fue valernos de una ayuda que nos dio el ICE: 200 millones de colones en bonos para la compra de tierras. Ese dinero lo pusimos a trabajar y al final ya no teníamos 200 millones, sino 320 millones de colones. Eso nos ayudó a consolidar el Parque Nacional Volcán Arenal y Tenorio.

Claro, siempre tenemos problemas de tenencia, porque se necesi-



tan aproximadamente entre 1 800 y 2 000 millones más para terminar de comprar todo. Lo que hemos comprado es un 46% de la tierra.

Es importante señalar que el costarricense ha tomado mucha conciencia de lo que es el desarrollo de las áreas silvestres protegidas, y por esto no ha habido grandes levantamientos o grandes presiones para obtener el pago en forma inmediata; sin embargo, este es un problema que se encuentra latente en todo el país.

3. Generalmente los procesos de ordenamiento territorial son muy caros y se cometen errores en el camino. ¿Nos podría indicar cuáles son los principales errores que se han cometido en el proceso para que otros no los repitan?

Respuesta: Estamos hablando aquí de procesos de planificación bastante caros. Por ejemplo, en el año 1988-1989 estuvieron aquí técnicos canadienses, mexicanos y costarricenses elaborando la propuesta inicial para el desarrollo del proyecto Arenal, pero el perfil hubo que modificarlo, porque era muy etéreo.

Uno de los principales problemas que se puede tener al elaborar un plan de ordenamiento es creer que se tiene la verdad absoluta y pretender que puede llegar a una comunidad a imponer su voluntad. Nosotros muchas veces íbamos a

una comunidad con una idea A y salíamos con una idea Z, porque esa era la idea que ellos ya habían analizado en determinado comité y eso era lo que a ellos les servía.

El problema surge cuando no se toma en cuenta a las comunidades. Muchas comunidades tienen una gran experiencia en lo que es trabajo integrado y hay que tener un cuidado enorme en cuanto a las expectativas que uno pueda crear. Por



eso, es importante ser muy concretos y definir muy claramente para qué se va a un lugar, cómo se van a hacer las cosas y con quién se va a tratar, y nunca meter la política. Creo que ese fue uno de los grandes logros del proyecto.

4. ¿Usted considera que la metodología presentada para el orde-

namiento territorial cuenta con algún grado de adopción en el territorio nacional?

Respuesta: Creo que es importante mencionar que nosotros hemos venido, por así decirlo, "vendiendo" la idea del Proyecto Arenal a nivel del SINAC. Al terminar la parte operativa, nos reunimos con representantes de MINAE y de la Embajada de Canadá, con el fin de transmitir nuestra experiencia y allí el mismo Embajador nos dijo que quería que un proyecto como este abarcara todo el ámbito costarricense. Su idea era implementar nuestro "paquete" de ordenamiento y desarrollo en por lo menos cuatro o cinco áreas de conservación de Costa Rica.

Creo que con este "paquete" podemos transmitirles numerosas experiencias y conocimientos a otras áreas y, por supuesto, mejorar muchas cosas, porque no todo fue maravilloso. En no pocas ocasiones tuvimos que echar marcha atrás, rectificar y volver a iniciar todo el proceso.

5. ¿El mercado ordena o desordena el uso de la tierra? ¿Cómo incorpora su plan de ordenamiento la dimensión mercado en el proyecto de vida de la gente?

Respuesta: Hay algo interesante. El Proyecto de Conservación y Desarrollo Arenal casi no se metió en lo que fue compras de tierra para

las áreas silvestres. Ese es un factor muy delicado. El valor de la tierra varía mucho según la oferta y la demanda. Y se dan, por supuesto, situaciones especiales, como fue el pago de las tierras en Santa Elena, que fue de US\$16 millones. Ocho días después había personas pidiendo que se hicieran nuevos avilúos en algunas fincas que hay en Arenal y preguntando que por qué a unos les pagaban US\$16 millones y a ellos apenas 300 mil colones por una hectárea de bosque. Pero este es un tema que deben abordar, sobre todo, el SINAC y el MINAE.

6. Usted mencionó que en muchos casos el uso potencial no coincide con el uso actual, ¿qué estrategia han utilizado para no entrar en conflicto con los agricultores que están en ese caso? y ¿cómo es la participación de las autoridades locales en este proceso?

Respuesta: Generalmente el uso potencial no coincide con el uso actual, eso es una realidad. A veces lo que tenemos que hacer es darles a las diferentes comunidades o a los grupos organizados de campesinos nuevas alternativas.

Nuestra primera experiencia en Tilarán no fue nada fácil. Ellos querían por ejemplo, que los ayudáramos a tener un mejor pasto, pero el problema no era el pasto, sino la erosión y el manejo de la siembra en pastos en curvas de nivel y cómo lograr

que dos o tres animales (y no solo uno) coexistieran en una hectárea de terreno.

Al respecto quisiera rescatar que la relación con el MAG en Miramar, Bijagua y La Fortuna fue extraordinaria. Con el Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) también se trabajó muy de cerca; por ejemplo, cuando se trataba de áreas de bosque con mucha pendiente y nos preocupaba que esas tierras se les reintegraran a los campesinos, porque solo problemas les iban a traer. Acciones como esas no las hicimos solos, sino en forma coordinada con las diferentes organizaciones locales, gubernamentales y no gubernamentales.

7. ¿Se integró el componente "variables socioeconómicas" en la elaboración del plan?

Respuesta: Sí claro, eso fue fundamental. La variable socioeconómica nos permitió conocer algunas áreas que se encontraban muy deprimidas, por ejemplo, en San Ramón y La Balsa. Y ese fue uno de los elementos que nosotros tomamos en cuenta al momento de establecer prioridades.

8. ¿Por qué se escogió una unidad territorial priorizada en el sector de la cuenca del río Aranjuez?

Respuesta: Porque era un sector con mucho potencial, pero social y económicamente muy deprimido. Había una gran cantidad de mujeres trabajando en artesanía, por ejemplo, pero no tenían mercado. Entonces, había que empezar por capacitarlos en el campo de la gestión administrativa, ver la calidad de sus productos, analizar hacia dónde iban dirigidos, evaluar la parte turística, etc. Esos fueron elementos que el aspecto social mencionado anteriormente dio a conocer y que sirvieron de base para tomar decisiones.

9. ¿Cuál sería la estrategia para consolidar uso actual, uso potencial, necesidades e intereses de las comunidades que viven en la cuenca hidrográfica y donde ellos son los propietarios de la tierra?

Respuesta: El uso actual, el uso potencial y las necesidades de una comunidad figuran entre los grandes proble-



mas que el ordenamiento debe atacar desde un inicio. ¿Por qué? Porque, en un determinado espacio, un cierto grupo puede tener como característica "de toda la vida" la siembra del café, por ejemplo, y eso no se les puede quitar así no más, sino que hay que buscar la forma en que, si van a continuar haciéndolo, lo hagan de la forma menos dañina posible, complementándolo con otras acciones.

Tenemos el caso específico de la Cooperativa COOPEL 2. En ella había gente que producía café, particularmente en áreas de mucha pendiente; entonces, lo que se hizo fue coordinar con el MAG y con algunas otras organizaciones para ver cómo se podían hacer trabajos de mantenimiento, y de manejo de suelos y, sobre todo, intercalar algunos otros productos para aprovechar mejor el espacio.

En realidad, ese es uno de los problemas que se enfrentan cuando se toma la decisión de categorizar el uso que debe dársele a un espacio. Y no es algo sencillo. Podemos identificar un espacio con un uso determinado, pero ahí hay seres humanos trabajando y ganándose la vida. Nuestra posición siempre fue la de ver cómo podíamos ayudarlos a mejorar, no eliminarlos o quitarlos. La idea siempre fue, más bien, la de integrarlos.

Se trabajó bastante todo lo relacionado con el uso de agroquímicos, que es uno de los grandes problemas que hay en el país, sobre todo en esa región. Ahora tenemos el caso de la cooperativa de Monteverde que produce café orgánico e incluso se le buscó mercado en Canadá. Nosotros servimos de puente, de enlace y luego nos quitamos

para que ellos pudieran vender el café. De las ganancias que obtienen, más o menos 25 céntimos de dólar van a un fondo para implementar acciones de este tipo.

Discusión en subgrupo

El ordenamiento territorial (OT) es considerado como un instrumento de planificación de un proceso reiterativo (dinámico), que toma en cuenta las tendencias externas cambiantes. Constituye un medio para darle un uso más eficiente, adecuado y sostenible a un espacio físico.

El OT, que involucra una gran diversidad de disciplinas, responde al deseo de integrar la planificación socio-económica y administrativa con la planificación física para lograr, así, un desarrollo eficaz, equitativo y sostenible. El OT se utiliza como una herramienta técnica para identificar, con base en la experiencia, el potencial y las limitaciones de uso que presenta una zona. Con base en ello, se realiza una zonificación regional que sirve para definir, posteriormente, las acciones del proyecto y sus prioridades.

Es aconsejable que en el proceso de OT intervengan actores como los siguientes: las comunidades, los políticos, los planificadores, el Gobierno (nacional y local) y los particulares. Generalmente la iniciativa es del Gobierno, pero también existen ejemplos donde la necesidad de ordenamiento y regulación es sentida por las mismas comunidades, como por ejemplo en casos de escasez de agua (regulación de agua, manejo de cuencas), de presión sobre la tierra (titulación), de presencia de inversionistas/industrias

(impacto ambiental, contaminación ambiental, de saqueo de materiales para construcción, etc.) y otros.

Algunos elementos importantes para el proceso de ordenamiento territorial son:

- Participación activa de los actores en los procesos de diagnóstico, análisis, recomendaciones y toma de decisiones (capacidad de negociación).
- Capacidad para reconocer el entorno y el contexto que influye en el espacio geográfico.
- Coordinación institucional.
- Capacidad para reconocer la integralidad del sistema.
- Flexibilidad. La realidad es cambiante, por lo que los lineamientos de ordenamiento territorial (el marco orientador; el marco de referencia) deben evaluarse y actualizarse periódicamente.
- Un marco legal claro y transparente.
- Posibilidad de ser aplicado mediante acciones concretas.

Normalmente, el uso potencial propuesto no coincide con el uso actual, lo que crea áreas de conflicto entre los diferentes intereses involucrados. En el proceso de búsqueda de compromiso, se considera importante la presión de la población y la definición de mecanismos de regulación transparentes. Esto incluye, entre otras, acciones dirigidas a lograr:

- La introducción y aplicación de tecnología apropiada y adaptada (café arbolado).
- Un cambio de uso.
- La descentralización.
- La formación y educación de las comunidades y los técnicos.

- La actualización y modificación del marco legal.
- Conocer sus intereses y necesidades (diferentes sectores, aspectos de género, jóvenes y adultos).
- Generar capacidad de negociación.
- Identificar los problemas existentes.
- Definir con claridad y transparencia los productos y los resultados esperados.
- Definir acciones concretas.

Con el fin de promover la participación de los diferentes actores en el proceso, es importante:

Ordenamiento Territorial

Lineamientos estratégicos generales

- *El ordenamiento territorial constituye un proceso dinámico en el que se considera fundamental la participación activa de todos los actores involucrados.*
- *Por tratarse de un proceso reiterativo, los lineamientos de ordenamiento territorial deben evaluarse y actualizarse permanentemente.*
- *La definición de un marco legal, claro y transparente es indispensable.*



**ORGANIZACIÓN
E INTEGRACIÓN
REGIONAL**

ORGANIZACIÓN E INTEGRACIÓN REGIONAL

Oscar Jara*

Como introducción de mi ponencia, me gustaría compartir con ustedes una experiencia que tuve hace muchos años en Perú, mi país de origen.

En 1972 trabajaba como alfabetizador en el valle del Bajo Piura, una zona de producción algodoneira en Perú. En ese momento tenía lugar la reforma agraria peruana, se estaba transfiriendo la propiedad de las tierras de los terratenientes a unas cooperativas, y nosotros iniciamos un proceso de educación popular, capacitación y alfabetización.

El proyecto era muy interesante. En primer lugar, porque se trataba de una zona de gran importancia económica: era la principal zona de producción de algodón del

país y una de las pocas zonas del mundo donde podía producirse ese tipo de algodón.

Ahí mismo funcionaban los ingenios donde se procesaba la semilla del algodón para producir aceite, el puerto desde donde se exportaba se encontraba cerca y había, además, varios proyectos de producción de textiles.

El ciclo productivo era grande y nuestra idea era tratar de apropiarnos de toda la lógica de la producción, en el sentido más integral de la palabra, y en ese preciso momento histórico.

Así, producíamos material educativo para poder trabajar estos temas. Cada acción que realizábamos, cada instrumento que utilizá-

bamos, era una ventana que se abría a esa compleja realidad.

A algunos de nosotros nos pareció importante hacer un registro fotográfico de todo este proceso de producción. En ese tiempo no teníamos ni data show ni computadoras, así que utilizábamos dibujos, fotografías y diapositivas.

Hubo un momento en que nos encontrábamos en plena cosecha. Los campesinos, las mujeres y los niños iban recogiendo el algodón y yo tomé una foto que me pareció sensacional: la imagen partía del hombro derecho de un hombre y desde ahí se veía su mano, morena y musculosa, extrayendo la mota del algodón, sacándole la fibra a la planta. Al fondo, el verde borroso de la mata.



Yo me dije, "Esta foto nos va permitir hablar sobre la transformación que el ser humano hace de la naturaleza para construir una realidad nueva". Esa era para mí la codificación perfecta.

Una semana después tuvimos una sesión de fotos y yo, feliz con mi diapositiva (extraordi-

* Peruano, Licenciado en Sociología y Educación Popular, Coordinador de la Política Regional de Participación Popular, Reconstrucción y Desarrollo de la Red ALFORJA, CEP, Costa Rica.

na, pensaba yo), meditaba cómo iba a dirigir la discusión y cómo la foto iba a motivar una reflexión importantísima y profunda.

Fuimos proyectando las diapositivas una a una y la gente hacía sus comentarios. En eso llegó el momento cumbre. Puse la diapositiva y, justo cuando iba a iniciar la reflexión, veo que todo el mundo empieza a reír, todos los campesinos, toda la gente, y yo les dije: "Pero, ¿qué pasa? ¿De qué se ríen?" "Mira esa manota tan chiquitita", me respondieron. Claro, por el enfoque de la cámara la mano parecía desproporcionadamente pequeña en relación con el brazo, lo que provocó grandes carcajadas. Como se imaginarán, no hubo discusión.

Han pasado muchos años desde ese momento, pero esa labor de educación popular me dejó una gran lección. Y es lo primero que quiero compartir con ustedes: en la medida en que tengamos la capacidad de colocarnos en la óptica de las personas con las que trabajamos, tendrá sentido y capacidad de sostenibilidad aquello que queremos hacer. A partir de aquel instante, ese criterio ha sido para mí una guía fundamental.

Pero bueno, volvamos al trabajo propiamente de organización e integración. Revisando algunos documentos, me encontré con que a lo largo de 1993, ALFORJA trabajó con el DRIP en un proyecto de formación metodológica de dirigentes y representantes de organizaciones. Las memorias de los seis talleres que se hicieron en ese momento dan cuenta de los temas que allí se trataron: diagnóstico, organización, gestión y comunicación. También se generó un informe de evaluación, un documento que

constituía un intento por sistematizar la experiencia.

Para ese proceso de formación metodológica, uno de los objetivos que habíamos planteado era: "Desarrollar en los sujetos participantes sus capacidades organizativas y educativas para el fortalecimiento del trabajo local". Además, en términos específicos, el objetivo planteaba: "Desarrollar habilidades para un mejor conocimiento sobre la realidad y principios de instrumentos sobre gestión organizativa que fortalezcan su capacidad de propuesta en relación a necesidades prioritarias".

Esa fue la intención con la que iniciamos el proceso. No viene al caso contárselos. Simplemente quiero que tomemos como punto de partida una experiencia en la cual nosotros, como institución, estuvimos involucrados. Es más, yo estaba trabajando en otra área y fue más bien a partir de los informes y discusiones que teníamos en equipo que nombres como Paquera, Cóbano, Lepanto, Jicaral, Cabuya, Moravia, etc., se me hicieron familiares.

Volviendo al informe de evaluación del proyecto de formación metodológica, en éste quedaron plasmadas cuatro necesidades organizativas que se consideraron como prioritarias: 1) renovar los dirigentes, 2) rotar los puestos y las responsabilidades, 3) el trabajo debe ser de todos y no solo de la directiva, 4) tener un plan de trabajo con plazos, objetivos y responsables.

Analicemos las dos primeras: renovar los dirigentes, y rotar los puestos y las responsabilidades. El tema de la renovación puede en-

tenderse de dos maneras: renovar en el sentido de cambiar los dirigentes, lo cual es importante para que no sea siempre el mismo grupo el que esté a cargo de la estructura, y renovar en el sentido de que las personas que ejercen el rol de dirigentes se vayan renovando a sí mismas a lo largo del camino, es decir, que vayan haciendo nuevas sus perspectivas y su manera de trabajar. Es imposible eliminar de un golpe la manera tradicional de hacer las cosas.

El tema de la rotación, por su parte, supone la existencia de una distribución organizada de responsabilidades y también supone que, en un momento dado, tengamos la posibilidad de hacer algo distinto a lo que estamos haciendo y no tener que repetir siempre lo mismo.

Estos dos elementos, rotación y renovación, me condujeron a una idea que me parece básica: cuando hablamos de organización o de procesos de integración, tenemos que pensar en la dialéctica del cambio y la continuidad.

Esto, que pareciera poder resolverse de una manera fácil, puede convertirse en un dilema importante: ¿qué elementos debemos cambiar?, ¿a qué elementos debemos darles continuidad? Y hablo de cambio y continuidad porque quiero destacar que debemos ver nuestras experiencias, los proyectos que impulsamos, como parte de un proceso, es decir, como elementos dinámicos, en permanente cambio, en constante movimiento.

Se trata de procesos en los cuales interviene una gran cantidad de elementos, algunos objetivos, otros subjetivos, situaciones particulares,

como las condiciones locales o nacionales, y situaciones intencionadas, como aquellas que nosotros mismos hemos planificado.

Las reacciones que provocamos también son importantes y pueden ser tanto favorables como desfavorables. Lo mismo ocurre con las interpretaciones (¿qué creemos nosotros que debe hacerse?, ¿qué piensa la gente?) y con las sensaciones (me gusta, no me gusta, tengo confianza, no tengo confianza).

Estamos lidiando, entonces, con una gran variedad de factores que se van entremezclando; de ahí que si tomamos en cuenta un único componente, sea el contexto, sea nuestra intencionalidad, sea la interpretación que tenemos o que la gente tiene sobre determinado proyecto, corremos el riesgo de tener una visión parcial del proceso y no entender ni su lógica ni su dinámica. No podríamos, por tanto, resolver adecuadamente la dialéctica entre el cambio y la continuidad.

Otro elemento que resulta crítico es el de la acumulación de experiencia. A lo largo del proceso ocurren y se hacen cosas y, sin embargo, no las procesamos lo suficiente como para acumular la sabiduría y el aprendizaje que surgen de este



proceso. Pero no se trata tan sólo de acumular experiencia, sabiduría y conocimiento, sino también de acumular los saldos que el proceso va dejando.

Al hablar de sostenibilidad quizás la pregunta clave sea: ¿cuáles son los componentes del proceso que nos están dejando saldos? Podemos pensar en el sinnúmero de condiciones, situaciones, interpretaciones, acciones, emociones y sensaciones que antes les mencionaba, como si se trataran de los peldaños de una escalera, como algo ascendente y acumulativo, y preguntarnos ¿adónde hemos llegado?, ¿nos permite lo logrado dar un salto y pasar a otra etapa?

Piensen, si quieren, en el cuento de la ranita que estaba metida en un tazón de leche y quería salir de allí, pero para hacerlo tenía que dar un salto cualitativo y ella, por más que brincaba, no lo lograba: siem-

pre caía en el mismo lugar. Pero la ranita empezó a batir y a batir las patitas y fue haciendo una cremita más dura, una "cuajadita", y cuando ésta tuvo cierta solidez se paró encima y saltó fuera.

Esta imagen nos ayuda a ilustrar el proceso que debemos seguir: ir "batiendo" hasta lograr un piso firme que nos permita pasar a otra etapa.

Pero, volvamos a otra de las necesidades prioritarias de que les hablaba: "el trabajo debe de ser de todos y no únicamente de la directiva". Yo creo profundamente en la participación, me parece decisiva; sin embargo, también creo que alrededor de ella se han construido muchos mitos, en el sentido de que se les llama "participativas" a muchas cosas que no lo son. En ocasiones se tiene un proyecto cuya aprobación técnica ya se ha dado, y también se cuenta con los recursos y

entonces se dice: "Ahora sólo falta que ustedes participen en la ejecución".

Eso no tiene absolutamente nada que ver con un proceso participativo. Un proceso participativo supone involucrarse desde un principio en el diseño de un proyecto; significa construir, de manera conjunta, la proyección y la perspectiva que éste va a tener.

Y es que uno puede tener una idea muy clara sobre un proyecto y sobre su utilidad y haber hecho estudios de factibilidad y tener una propuesta metodológica de ordenamiento territorial, etc., pero puede ser que la comunidad o el sector con el que va a trabajar tenga otra visión del problema. Claro, no podemos resolver esa diferencia pensando que uno o el otro tienen la razón absoluta.

La comunidad no siempre tiene la razón. Indudablemente poseen

elementos muy ricos, pero muchas veces no los han procesado lo suficiente como para lograr una proyección de largo plazo. Del mismo modo, hay técnicos cuyos estudios no tienen nada que ver con lo que sucede en una zona determinada.

Es, precisamente, esa falta de articulación entre los saberes, el saber técnico y el saber popular, ese "desencuentro", ese no sentirse partes integrantes de la construcción del proceso lo que muchas veces da al traste con un proyecto.

Se dan casos de proyectos que, sin tener ningún contacto con la realidad, y sobre todo con los sujetos que viven esa realidad, se definen de la A a la Z, y ahí está el principal error. Uno debe, ciertamente, tener una intencionalidad, pero cómo construir el proceso y cómo medirles el paso a los proyectos particulares que irán surgiendo es, precisamente, el arte en que se cifra la sostenibilidad de un proceso.

No podemos basarnos únicamente en la técnica o en una metodología de trabajo. Esto no es un asunto de tecnología. Es cuestión de tener una gran capacidad de proyección estratégica, y aquí intervienen elementos éticos, valores y criterios que van más allá de un simple elemento instrumental.

En no pocas ocasiones la participación se ha visto reducida a un aspecto puramente técnico y se le ha dejado de ver como un componente estratégico esencial para que la gente se apropie del proyecto y lo construyan entre todos.

Quisiera comentar ahora algo sobre la organización. Todos los programas y proyectos insisten en la importancia de la organización, pero muchas veces la conciben más como una estructura que como un espacio. Se dice organización e inmediatamente se piensa en un comité con tales y tales funciones. Tenemos una

visión mecánica y formalista de la organización y no nos ponemos a pensar en cuáles son las dinámicas de identidad y de necesidad que movilizan a la población.

En otras palabras, yo me organizo, construyo un espacio de articulación, de diálogo conjunto, porque tengo una cierta necesidad y si ese espacio me permite enfrentarla,



me es útil, entonces voy a continuar ahí.

Sin embargo, a veces empezamos al revés: se diseña la estructura sin haber entendido antes las dinámicas que construyen no tanto organización como organicidad, dinámicas en las que la gente se articula en función de un interés común, en función de una proyección de largo plazo que les permita mantenerse en el tiempo.

Le ponemos demasiado peso a la estructura. Y le ponemos, además, demasiado peso a la cabeza de la estructura. Si encontramos determinado liderazgo, decimos: "Ya está organizada la comunidad". Falso, lo que podríamos estar creando, más bien, es un aniquilador del espacio propositivo.

Cuando hablo de necesidades, aclaro, no hablo solo de necesidades básicas (alimentación, vivienda y necesidades elementales), sino también de necesidades más radicales: de afecto, de creatividad, de compartir, de socializar; es decir, toda una serie de otros elementos que hacen que la gente se organice y participe (o deje de participar) en un determinado espacio.

Y ya que hablamos de "la gente", de "la comunidad", quiero decirles que yo, francamente no creo que exista "la comunidad" como actor. La comunidad puede ser un espacio donde conviven distintos actores, donde se ejecutan determinados proyectos, pero no hay nadie ni nada que represente a "la comunidad".

Se dice: "La comunidad quiere...", pero, ¿quién es "la comunidad"? "La comunidad ha decidi-

do..." ¿Quién? ¿El dirigente? ¿Las mujeres? Es importante, entonces, que en el proceso de formación para la organización prestemos atención a todos estos elementos.

Remitámonos una vez más a las necesidades prioritarias planteadas en 1993 por las personas del DRIP. La última de ellas decía: "tener un plan de trabajo". Un planeamiento como éste se encuentra estrechamente relacionado con la articulación de cinco componentes: la planeación de carácter estratégico, la ejecución, el seguimiento, la evaluación y la sistematización.

Como les decía anteriormente, nosotros podemos prever ciertos elementos, pero no podemos ni diseñar ni condicionar, de manera exacta, todo lo que va a ocurrir durante el proyecto. La planeación estratégica nos permite visualizar el cambio al cual queremos llegar y nos da ciertas pautas de ejecución, pero el seguimiento, la evaluación y la sistematización pueden devenir en los elementos claves decisivos para lograr aquello que nos hemos propuesto.

A veces le restamos importancia a la evaluación y más aún a la sistematización, de manera que ni siquiera recuperamos la experiencia que hemos adquirido a lo largo de estos procesos. Necesitamos, por lo tanto, hacer una lectura de lo actuado y, en ese sentido, la sistematización resulta fundamental.

Para terminar, quisiera destacar un último aspecto que me parece esencial. Todos estos procesos de organización e integración deben apuntar a un elemento crucial: el desarrollo de capacidades.

Si un proyecto de desarrollo rural, una intervención o una acción cualquiera, no deja como saldo el desarrollo de nuevas capacidades en quienes forman parte de ese proyecto (funcionarios, técnicos, personas de la comunidad, dirigentes, etc.), entonces, ese proyecto no tiene sostenibilidad.

Y cuando hablo de desarrollar capacidades, hablo de desarrollar las capacidades de planear, de elaborar propuestas, de gestionar, de negociar, de dialogar, de presionar, de analizar y entender, de evaluar y corregir, de ser crítico ante la experiencia. Si logramos desarrollar estas capacidades puede ser que el proyecto se acabe, pero el proceso no se detiene y creo que ahí está la clave de nuestro trabajo.

Un proyecto pudo o no haber logrado sus objetivos específicos, pero si la gente nos dice: "¡Ah! ¡Ahora sí puedo!", eso quiere decir que hemos dejado un saldo de capacidades positivas. Ese es el tipo de experiencias que queremos impulsar y que muchas veces no obedecen a una intencionalidad directa.

Ahora bien, ¿cómo es que la sostenibilidad y el desarrollo de capacidades se vinculan con un proceso de articulación? Prefiero usar la palabra "articulación" y no "integración" simplemente porque "integración" podría denotar algo ya preestablecido, mientras que "articulación" sugiere más bien un proceso de interacción y de construcción conjunta de relaciones y dinámicas entre todos los sujetos e instancias involucradas en un proceso.

Creo que la respuesta se encuentra en dos claves paralelas. La

más conocida, la que todo el mundo repite hasta convertirla, a veces, en un estereotipo barato, es "la unión hace la fuerza". La otra, menos conocida tal vez, dice: "somos tan fuertes como el más débil de nuestros miembros".

Si queremos lograr un proceso de articulación debemos tejer relaciones, debemos tejer una especie de red e involucrarnos todos de tal manera que cada nudo represente algo que cada uno de nosotros ha hecho. Debemos trenzar lo particular con lo colectivo: que cada quien resuelva sus propias necesidades, pero que al mismo tiempo las trascienda.

Para la articulación es fundamental "tejer" a partir de las necesidades planteadas por las propias instancias participantes. Difícilmente alguien se va a involucrar en un proyecto difuso que va más allá de la zona o de la comunidad en que vive, o puede hacerlo, pero sin mucho interés. En cambio, si el proyecto responde a sus necesidades, ahí se quedará.

El proyecto, entonces, responderá a las necesidades en la medida en que lo que yo planteo sea escuchado, pero también en la medida en que lo que yo planteo sirva para otras personas y tenga continuidad en el tiempo.

De otra manera, lo que construiremos no será más que un cascarón



Una memoria no sería una sistematización, sería un registro que ayudaría para ver qué fue pasando a lo largo del proceso. Lo importante es aprender de lo vivido, extraer, en forma crítica, enseñanzas, y así mejorar nuestras prácticas y las de los demás.

Estoy seguro de que todos ustedes tienen miles de experiencias que pueden aportar algo a la renovación de sus propias teorías; lo que pasa es que muchas veces no valoramos suficientemente esa experiencia o no le dedicamos el tiempo necesario para sistematizarla. Si lo hiciéramos podríamos contribuir mucho a construir

un diálogo muy enriquecedor entre las propuestas teóricas existentes. al cual podemos estar o no afiliados, pero que mentalmente estará fuera de una dinámica de construcción colectiva.

Preguntas y respuestas

1. ¿Podría usted definir en pocas palabras en qué consiste la sistematización de un proceso o de una experiencia?

Respuesta: Sistematizar una experiencia implica hacer una interpretación crítica de un proceso que hemos vivido. No se trata solo de registrar lo que pasó, sino de hacer una lectura del proceso con base en ciertas claves que nos permitan distanciarnos de él.

un diálogo muy enriquecedor entre las propuestas teóricas existentes.

2. ¿Cómo neutralizar o lidiar con el sinnúmero de organizaciones locales que han sido creadas artificialmente por algunos proyectos con sentido clientelista?

Respuesta: Las estructuras suelen tener mucho peso, ya sea que hayan sido promovidas por el Estado o desde afuera. Esto, efectivamente, limita la dinámica de participación. Sin embargo, yo creo que en la medida de lo posible hay que partir de las estructuras existentes. Hay que tratar de involucrar a quienes pertenecen a esas estructuras en las nuevas ideas, proyectos o propuestas que surjan.

Es necesario, sin embargo, ponerle especial atención a la dinámica interna de esas estructuras y entrar en contacto con todos los niveles. Muchas veces entramos en contacto con los líderes, pero ellos no necesariamente representan la base de la organización o de la comunidad. Es más, la comunidad podría no sentirse representada por esa estructura.

Y debemos tomar en cuenta el modelo existente, porque de lo contrario iríamos en contra del principio del que les hablé anteriormente: tenemos que pensar en procesos, así que partamos de lo que la gente está haciendo, de lo que la gente dice y de lo que la gente quiere. Hagamos que nuestra propuesta forme parte de ese diálogo.

Puede ser que a partir de allí tengamos que reconstruir o darle una nueva dimensión a la estructura existente (cosa muy difícil en estructuras sumamente cerradas), pero quizás la propia dinámica de la comunidad se haga cargo del proceso de construir un espacio diferente.

Este principio del diálogo y la negociación supone tener la sensibilidad para trabajar con algunos elementos que resultan críticos. Supone, por ejemplo, una gran capacidad de cuestionamiento: si nosotros no podemos ser suficientemente críticos con nuestra experiencia, ¿cómo vamos a tener el valor moral de exigirles a otros que lo sean?

Este tema es especialmente delicado cuando se trabaja, por ejemplo, con relaciones de poder. Si llegamos a una organización y proponemos que se destruya, porque no

nos parecen los valores en que está fundamentada, pues lo lógico es que generemos una reacción negativa.

En la medida, entonces, en que tengamos una cierta sensibilidad, y seamos capaces de cuestionar nuestra propia estructura de poder y seamos, también, capaces de generar un análisis crítico, podríamos estar iniciando un proceso de transformación humana, que, en última instancia, es el más difícil.

Podemos crear veinte organizaciones, pero transformarnos nosotros mismos, nuestros valores, nuestras actitudes, nuestro comportamiento, nuestra manera de ver el mundo, esa es una tarea de toda la vida y yo creo que nadie la tiene totalmente cumplida. Creo que sería ideal que nuestros procesos y proyectos pudieran aportar algo en ese sentido.

3. ¿Quiénes deben sistematizar y cómo lograrlo?

Respuesta: Voy a aprovechar para contarles la experiencia que hemos tenido en Ecuador con el Proyecto de Capacitación en Manejo de Recursos Naturales y del cual tenemos una extensa bibliografía en ALFORJA, por si a ustedes les interesa.

Una nueva política de recursos naturales obligó a quienes manejan este programa a pensar en el problema de la sistematización y eso es, precisamente, lo que estamos tratando de hacer. Estamos tratando de avanzar en lo que se refiere a interpretar, de manera crítica, todas las experiencias que están viviendo, en distintas partes del país,

los técnicos y las personas de las comunidades con las que están trabajando.

Se ha empezado a producir una recopilación de lo que se ha llamado "fichas de capitalización de experiencias" o "fichas de recuperación de experiencias", que, aunque no son propiamente sistematización, pues carecen de un análisis crítico de fondo, son un comienzo y pueden ser utilizadas por cualquiera de nosotros.

La ficha consta de: a) título, b) nombre del autor o autora, c) fecha, y d) lugar donde se llevó a cabo la experiencia. Las fichas son de dos tipos: fichas sobre metodologías y fichas sobre el desarrollo de la experiencia.

Las fichas de experiencia tienen tres partes (se hacen en dos páginas): 1) contexto (económico, sociopolítico, etc.) del lugar, 2) relato y 3) aprendizaje.

Las fichas sobre metodología comprenden: 1) situación inicial, 2) ¿qué y cómo se hizo?, 3) ¿qué resultados se obtuvieron?, y 4) ¿cómo nos sirve eso de ahora en adelante?

En poco más un año de trabajo se han recogido más de 2250 fichas, las que ya están comenzando a circular entre todas las personas que trabajan en este proceso.

A partir de estos elementos es que nosotros queremos empezar a hacer una reconstrucción del proceso y hacer un análisis crítico de los factores que intervinieron en él.

En cuanto a quienes deben sistematizar, creo que es una tarea que perfectamente pueden realizar

las propias personas que construyen la experiencia. No es necesario que venga alguien de afuera a realizarla.

Todos tenemos la capacidad de obtener algún aprendizaje de lo que hacemos. Lo único que necesitamos es el instrumental apropiado para recoger esa experiencia tan valiosa que se nos escapa como agua entre los dedos.

4. ¿Puede la sistematización dejar por fuera experiencias y saldos importantes?

Respuesta: Claro, pero la idea es que al sistematizar se descubran las experiencias más ricas. Para ello, sin embargo, se necesita una cierta metodología, tiempo y, por supuesto, recursos. Si yo en mi plan de trabajo lo único que apunto es planificación, ejecución y una jornada de evaluación, y no preveo ningún tiempo para recopilar, analizar y discutir en forma crítica, es evidente que no voy a sistematizar mi experiencia.

La sistematización implica tiempo y eso tiene su costo. Muchas veces las instituciones están dispuestas a pagar el costo de una sesión de planificación y de una evaluación, pero no el costo de que los sujetos participantes sistematizan su experiencia.

La integración regional debe darse como un proceso que incorpore intereses y dinámicas propios. No debe estar supeditado, necesariamente, a estructuras formales. Lo importante es partir de aquellas

estructuras locales que han demostrado capacidad de funcionamiento y aprovechar, así, la legitimidad adquirida por líderes, organizaciones e instituciones locales y/o regionales.

Las tendencias de desarrollo actuales demandan la integración a diferentes niveles (organizaciones locales, organizaciones regionales, países), pero es indispensable que esa iniciativa surja de la base misma y no de agentes ajenos al proceso, los cuales, muchas veces, y de manera unilateral, implantan o venden la idea de lo conveniente que es integrarse por el simple hecho de que estamos viviendo la era de la globalización.

La integración obedece a intereses particulares y busca el beneficio mutuo y equitativo de los agentes involucrados; de ahí que no necesariamente se da en todos los ámbitos. Si la integración surge como un proceso forzado o inducido "de arriba hacia abajo", solo se logrará el colapso de los esfuerzos multidisciplinarios requeridos para apoyar este tipo de iniciativas.

Deben darse, por lo tanto, ciertas condiciones que faciliten y consoliden los procesos de integración. Algunas de ellas son:

- Conocimiento real del contexto local.
- Homogeneidad en los actores de los procesos de integración (tamaño del territorio, niveles de participación y tecnología).
- Necesidad de reconocer la organización (formal o informal) que surge desde la base, a fin de no limitarse solo a personas o grupos privilegiados.

- Coincidencia de criterios, respuesta pronta a las necesidades y existencia de fines comunes.
- Promoción de puntos de encuentro para, así, crear una cultura de credibilidad en los actores del desarrollo, ya que éste no viene de afuera (apropiación del proceso).
- Líderes positivos y constructivos, que tengan distintas especialidades y capacidades y una buena visión de futuro, a mediano y largo plazo.

La organización y la integración regionales se traducen en el establecimiento de tratados, convenios y/o acuerdos entre las partes involucradas. No obstante, se trata de un proceso dinámico y continuo, que debe ser sostenible, por un período determinado o de manera indefinida. Lo anterior solo es posible si existe el compromiso de los actores (personas o grupos que, a su vez, son miembros de organizaciones y/o instituciones); de ahí la importancia de identificar y potenciar a los gestores actuales de estos procesos.

Sin embargo, es necesario dirigir la atención hacia nuevos líderes que puedan ir apropiándose, en forma paulatina, de los procesos, y evitar, así, una concentración de poder en personas o grupos que han sido privilegiados a lo largo del tiempo. Además, de esta forma se aprovecharían al máximo las capacidades de los diferentes actores.

Algunas recomendaciones para la incorporación de líderes son:

- Identificar los actores que sean necesarios, según las diferentes etapas del proceso, así como las características que deben tener.

- Establecer niveles de participación y estrategias de rotación para cada actor.
 - Procurar obtener representaciones auténticas (respaldo jurídico de las organizaciones).
 - Fomentar el liderazgo desde el ámbito de la educación formal, de manera que se vaya construyendo una cultura de participación en los niños, los jóvenes y los adultos.
- Por lo general, la intervención de los proyectos de desarrollo se orienta hacia la reducción de las desigualdades, con el objetivo de disminuir la pobreza y contribuir a consolidar los procesos de integración regional. No obstante, esta intervención debe ser controlada pues, de lo contrario, podría implicar la pérdida de identidad, poder y representatividad por parte de los actores. Algunas recomendaciones para evitar que esto ocurra son:
- Las intervenciones deben partir de demandas compartidas; de lo contrario, generan desconfianza o fomentan la costumbre de "recibir y no dar". En este sentido, los proyectos deben intervenir siguiendo las demandas reales sentidas por las comunidades.
 - Para que la intervención se aproveche, los actores deben haber asumido y madurado el proceso, así como haber desarrollado capacidad de diálogo y autocrítica y una gran flexibilidad para negociar.
 - Deben establecerse bases de concertación de intereses y de coordinación de acciones en torno a necesidades reales y a soluciones viables.

Organización e Integración Regional

Lineamientos estratégicos generales

Para que la organización y la integración regionales tengan éxito se requieren líderes constructivos, con capacidad para identificar necesidades y potencialidades y generar consenso.

Se necesitan actores que se apropien de los procesos de integración regional, y que tengan flexibilidad y capacidad de diálogo, negociación y autocrítica.

Es indispensable crear espacios para la concertación de intereses y para la coordinación de acciones en torno a necesidades reales y soluciones viables (posibles y factibles).



**TRANSFERENCIA
Y SOSTENIBILIDAD
POST-PROYECTO**

TRANSFERENCIA Y SOSTENIBILIDAD POST-PROYECTO

Ian Cherret*

Reflexiones iniciales

Un proyecto es una intervención externa en una sociedad, una intervención que se justifica porque la sociedad a ser intervenida no está participando "adecuadamente en el desarrollo y en el progreso". Por definición, se trata de una relación de poder, en la cual la población participante ha sido identificada como minusválida.

La realidad es que toda persona vive en un "sistema adaptivo complejo", porque cualquier sistema humano es complejo. Tradicionalmente, sin embargo, la tendencia ha sido a hacer intervenciones de desarrollo en forma separada y aislada, sin tomar en cuenta las interacciones y los cambios dinámicos que tienen lugar en cualquier comunidad humana.

Los sistemas adaptativos complejos son sistemas dinámicos que, en forma continua, se transforman y se adaptan a un ambiente también cambiante. Tienen la capacidad de auto-organizarse y se caracterizan por la retroalimentación

múltiple, negativa y positiva. Un proyecto que no reconozca la compleja naturaleza de la interacción humana con su ambiente social, la naturaleza de la economía en la cual está inmerso y los ecosistemas que lo rodean, enfrentará, sin lugar a dudas, serios problemas.

Aceptar esa realidad implica aceptar que las altas inversiones ex-ante de un proyecto no son realmente rentables, porque en el momento en que se interviene se entra en una situación muy compleja, donde la dinámica de las relaciones puede hacer que al cabo de seis meses el panorama sea totalmente distinto al que había en un inicio y para el cual había sido diseñado el

proyecto. Si la intervención es rígida y poco flexible, con un sistema de controles e indicadores detallados, dejará poco espacio para cambios sostenibles.

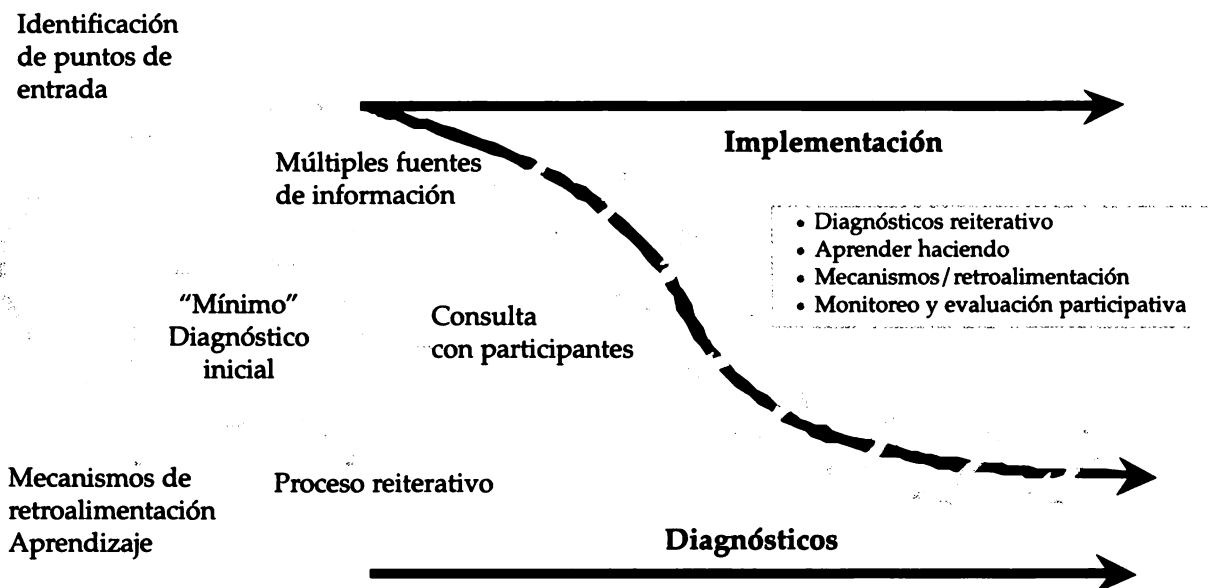
Uno llega a una comunidad con un diagnóstico mínimo, por lo que siempre debe consultar con la gente. Como proyecto tenemos un "menú" de ofertas, pero debemos trabajar con la comunidad para identificar con ellos cuáles son sus demandas y prioridades.

Ahí empieza el proceso de negociación, de diálogo. Este proceso debe ser reiterativo. Es preciso invertir unos dos meses al año en procesos de diagnóstico con las co-



* Director Internacional del Proyecto Lempirasur (PROLESUR), Honduras.

Diagnóstico apropiado para proyectos de desarrollo sostenible



comunidades. Uno aprende haciendo. Si no practica, si no experimenta con la gente, no puede desarrollar respuestas adecuadas.

Los mecanismos de retroalimentación, monitoreo y evaluación tienen que ser compartidos. Esto genera numerosos problemas para el proyecto, porque cada año es necesario realizar cambios, pero si ese proceso no se lleva a cabo, entonces mejor no hablar siquiera de sostenibilidad.

Problemática de las relaciones de un proyecto y su grupo grupo

Dado que un proyecto es una agencia externa cuya intervención está limitada a responder a algunos aspectos de la problemática de la población participante, y por un tiempo definido, el proyecto debe ser muy cuidadoso en no dejar de

facilitar la creación de estructuras generadas y dependientes del proyecto mismo, porque crea falsas expectativas y, por ende, mina la sostenibilidad de su intervención.

Ejemplos:

1. La creación de estructuras dentro del proyecto mismo, en las cuales hay supuestos representantes de la población intervenida.

Los proyectos tienen esas estructuras desde el inicio y nombran contrapartes de estructuras locales. Como no se tiene un buen conocimiento de las estructuras locales, tampoco se conoce a ciencia cierta el grado de representatividad de los supuestos "representantes".

Estas estructuras son vistas como posiciones de poder e influencia. Un proyecto es un centro de poder. Para evitar que esto genere relaciones de poder y clientelismo,

la relación entre el proyecto y la población intervenida debe ser vista como una relación de oferta y demanda. Esto quiere decir que el proceso que se debe promover es la organización de la población, para que ésta empiece a ser capaz de definir sus propias prioridades y necesidades de desarrollo. En otras palabras, que tenga la capacidad de negociar los servicios que el proyecto ofrece.

2. Otro ejemplo de un problema muy común es la creación de estructuras desde el proyecto:

Se pone de moda el tema del género. El proyecto promueve, entonces, una organización de mujeres para cumplir con la meta de organizarlas. El problema, sin embargo, es que el proyecto crea y mantiene esa estructura; es decir, se trata de una estructura de entrega de recursos y servicios del proyecto mismo. Al terminar el proyecto, la estruc-



rro y no hay una familia pobre que no se preocupe por ahorrar.

En nuestro proyecto se habla de un Sistema Financiero Local. Cuando la gente mira un cerdo ambulante, lo llaman SIFAL, porque ese cerdo constituye el Banco Ambulante del pobre en el sistema del Sur de Lem-pira. Los principios que se siguen son:

- La creación de sistemas de ahorro en las comunidades. Las Cajas Rurales formadas con fondos externos no sobreviven.
- El sistema de ahorro lo manejan los participantes en forma solidaria.
- El apoyo externo es para la capacitación y la asistencia técnica, y no debe tener derecho a decir cómo se deben invertir los ahorros.
- Al mismo tiempo, hay que promover sistemas de ahorro más sofisticados, como las cooperativas, para que la gente pueda tener acceso a otros fondos.

tura queda sin sostenibilidad. Para sobrevivir, los dirigentes tienen que buscar otro patrón, porque no tienen una base sostenible.

Peor aún, las comunidades terminan con tres o cuatro grupos similares (en este caso, de mujeres): uno de la iglesia, uno de una ONG y uno del proyecto. La lealtad que muestran es hacia quien los organizó y no hacia la comunidad.

Elementos importantes en la sostenibilidad post-proyecto

Aspectos financieros

A diario se reclama que los problemas de Centroamérica se deben a la falta de crédito. Esto es una aseveración peligrosa y ha generado una crisis de endeudamiento. Todas las investigaciones muestran que la sostenibilidad de las inversiones viene de un proceso de aho-

- En algunas partes de Honduras, la gente pide prestado en una fuente financiera para pagarle a otra con la que está endeudada. También hay bancos en Honduras que promueven el endeudamiento de la gente humilde para quedarse con sus tierras.

Educación (capital humano)

Resulta poco productivo promover la educación porque ésta es algo bueno en sí o porque uno cree que la gente debe ser educada. La política del Proyecto es **responder a la demanda**, y en la práctica la demanda es el reflejo de un proceso de desarrollo.

Conforme cambia la tecnología y aumenta la producción, la gente empieza a entrar al mercado. Allí ellos mismos se dan cuenta de la importancia de la educación.

Ahora en el Sur de Lempira la tasa de educación de las personas entre 15 y 25 años es mayor que en el resto del país. La experiencia en Honduras es que la educación primaria y secundaria no tiene nada que ver con la preparación de los niños para vivir en su medio. En una zona como el Sur de Lempira, la gente está siendo preparada para emigrar.

El Proyecto ha montado, junto con los colegios, y con base en la demanda que éstos tienen, un programa de Bachillerato Agroforestal, cuya primera promoción se graduó en 1999. Estos muchachos están siendo entrenados para manejar las fincas de sus padres, y el Proyecto los prepara para ser los líderes del futuro.

Recursos naturales

La población misma, en forma unánime, identificó, en 120 comu-

nidades, una crisis de producción por la pérdida de fertilidad de los suelos, el desecamiento de las fuentes de agua y la desaparición de los árboles. Sobre la base de ese análisis, efectuado por ellos, el Proyecto ha montado una estrategia de producción agrícola que privilegia el manejo adecuado de los recursos naturales.

Algunos datos de interés al respecto son los siguientes:



- Se ha desarrollado y adecuado un sistema agroforestal y un sistema silvopastoril.
- Se cree que esos son sistemas sostenibles, porque dentro del Proyecto han sido respaldados y sistematizados por los agricultores líderes, y es un sistema que respalda las prácticas existentes.

- Estos sistemas han logrado duplicar el ingreso agrícola neto por manzana.
- Han logrado, además, aumentar la productividad de maíz y frijol; y generar el 76% de la leña que utilizan las familias. También se está mejorando la fertilidad del suelo; por lo tanto, la gente no tiene que emigrar, se ha aumentado la retención de agua en un 7% y se ha extendido el tiempo de crecimiento de las plantas en 20 días más.

- ♦ El hecho de que la gente no tenga que emigrar ha permitido detener la quema y mejorar la recuperación vegetativa de las microcuencas, principales generadoras de agua.

El Proyecto no le paga a nadie para que adopte estos cambios. No es sostenible pagarle a alguien para que construya una cerca. La sostenibilidad está en que la gente adopte un nuevo sistema de producción porque es rentable para ellos.

Institucionalización local

Un cambio en la finca no es sostenible si no se da, simultáneamente, un cambio en la familia; es decir, si el mejoramiento en la producción no se traduce en un mejoramiento de la casa, de la disponibilidad de agua, en construcción de letrinas, etc. Tampoco es sostenible si la mujer no está participando y me-

orando la producción familiar, mediante, por ejemplo, la crianza de especies menores, el cultivo de huertos, etc.

La reforma agraria ha fracasado por su enfoque productivista y machista. La primera institución de desarrollo es la familia, el siguiente paso es la comunidad, la estructura comunal de desarrollo. La construcción de la capacidad municipal se basa en tener a la organización comunal presente en la toma de decisiones municipales. Al mismo tiempo, el desarrollo pide la organización de los grupos económicos y sociales que emergen desde el proceso de cambio. Esto es el desarrollo, la diferenciación social; por ende, no solo los grandes deben organizarse, sino también los pequeños. Estos procesos generan, en el campo, un reto complicado, pues atentan contra las estructuras clientelistas y paternalistas que han predominado y a través de las cuales la mayoría de la ayuda de bienestar social está canalizada (recordemos la presencia de estructuras tradi-

cionales, como alimentos para el trabajo, bonos familiares, etc.)

Esto quiere decir que hay que invertir en capacitar a la gente, pero no sólo en cuanto a formas de organización, sino también en manejo de conflictos y en el arte de negociar. Sin embargo, esas construcciones institucionales no son sostenibles, si la población no es capaz de mantenerse a sí misma económicamente. De ahí la importancia de invertir en mejorar los sistemas de producción rural.

Factores externos

El impacto de un proyecto se ve limitado por el hecho de que su zona de interacción se da tanto dentro de un contexto nacional como internacional. Esto quiere decir que se necesita un ambiente de participación nacional que también promueva y sustente el proceso de desarrollo sostenible.

El problema de Centroamérica es que la apertura a la democratiza-

ción por parte del Gobierno requiere un cambio en los sistemas sociales y este, a su vez, depende de un cambio en los sistemas de producción. Esta es la única forma de que la población rural logre tener la autonomía necesaria para participar en los procesos de decisión.

El criterio fundamental para la promoción de una tecnología o la facilitación de una línea de inversión debe ser, entonces, su potencial para reforzar la autonomía de la familia rural pobre.

Ya que hay un clima internacional que favorece los cambios mencionados, es de vital importancia que los proyectos estén documentados y que sus experiencias sean sistematizadas. De esta forma podrán ser compartidas con quienes toman las decisiones políticas, las cuales, lamentablemente, todavía tienden a definirse en los hoteles de lujo de las capitales. La inversión en un proyecto que no está conceptualizado como experimento de políticas es de dudosa rentabilidad.

Marco de Relaciones en el PROLESUR

| Unidad social | Unidad de manejo | Meta económica | Plazo de respuesta | Sector de inversión | Tipo de inversión |
|---------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 1. Familia | Finca | Garantizar la seguridad alimentaria | Corto | Producción y reproducción | Ahorro |
| 2. Comunidad | Microcuenca | Generación y manejo de excedentes | Mediano | Transformación (organización) | Financiamiento y préstamo |
| 3. Municipio | Ordenamiento territorial | Transformación | Largo | Inversiones sociales | Externa |
| 4. Cuenca | Río Mocal | Comercialización | Mediano y largo | Ambiental | Recurrente |

Modelos de Sistemas Productivos Agrícolas para la Vertiente del Pacífico

| Producto | Ganancia | Lempira por | | | Retorno a mano de obra (Lps.) | Beneficios de finca familiar (Lps.) | Escala de adopción con base en 12,000 familias |
|----------------------------|---|-------------|--------|--------|-------------------------------|-------------------------------------|--|
| | | Año 1 | Año 5 | Año 10 | | | |
| Tradicional (roza y quema) | Maíz | 200 | | 200 | 46 | | Tradicional |
| Con rastrojo | Maíz con maicillo | 200 | 1,500 | 1,600 | 87 | Finca de 2 mzs: 10,500.00 | 8,000 |
| Agroforestal | Maíz, maicillo, frijol, leña y postes | 1,500 | 8,000 | 10,000 | 196 | Finca de 2 mzs: 31,384.00 | 3000 |
| Agrosilvo-pastoril | Maíz, maicillo, frijol, leña, postes, leche y carne | 2,000 | 10,000 | 12,000 | 317 | Finca de 6 mzs: 52,950.00 | 500 |

Notas: Estas cifras son tomadas de casos reales de fincas del Sur de Lempira, que ya tienen siete años de seguimiento. Costo de mano de obra local: Lps. 50 por jornada de seis horas (2000).

Preguntas y respuestas

1. ¿Cómo formalizar los acuerdos de las negociaciones?

Respuesta: La formalización de los acuerdos de las negociaciones viene con la formalización de los sistemas de estructuras, con el desarrollo de la economía, con la creación de otras instancias de desarrollo. Pero, si una población se encuentra realmente en una situación marginal, ese no es el momento de entrar a formalizar. Es, más bien, el momento de entrar a desarrollar la habilidad de poder saber cuál es el momento de negociar y con quién se tiene que negociar. Para mí, esas deben ser las prioridades.

2. ¿Cómo se logra la sostenibilidad en la oferta?

Respuesta: Hemos visto que al respecto se ha dado un cambio, sobre todo en los organismos multilaterales (BID, FAO, Banco Mundial). En Honduras lo que se ha iniciado es la creación de un programa nacional de desarrollo rural basado en dos conceptos fundamentales: primero, el papel del Gobierno, de la Secretaría de Agricultura, va a ser normativo, no ejecutivo; segundo, se está creando un sistema de ventanas financieras para que las instancias puedan depositar su dinero en una institución financiera capaz de ejecutar en el campo.

Ahora bien, el debate se centra en cómo hacer que estos recursos empiecen a llegar a la población. Ellos mismos están empezando a establecer prioridades y a definir ese proceso. Nosotros lo hemos llamado "proceso de movilizar los re-

curso a través de la demanda". Claro, es un proceso complejo y una de las preguntas claves se refiere al tipo de subsidio que se va a entregar. ¿Se va a invertir un dinero que la gente no va a ser capaz de pagar?

En cualquier parte de Centroamérica un sistema de riego es rentable. En Honduras, por ejemplo, la tasa de interés es de un 36%, lo cual permite pagar, en tres cosechas, la inversión de un sistema de riego de ladera. El problema, sin embargo, es que la gente no ha tenido acceso a la educación, a los mercados y a los servicios de extensión. Por eso no pueden pagar. En el debate que tenemos con las instituciones, ellas están empezando a reconocer la validez de este argumento y es ahí hacia donde debe dirigirse la discusión.

3. ¿Verdaderamente los diagnósticos hablan de las necesidades reales de las comunidades?

Respuesta: Eso es muy difícil de contestar. Eso depende mucho de la capacidad de la gente que llegue a negociar. Sin embargo, hay una manera de asegurarse de que uno se está acercando a la realidad y es repitiendo el proceso. Nuestra experiencia en Honduras muestra que la gente siempre quiere una carretera, una escuela, luz eléctrica. Eso es lógico, pero también ese es el tipo de oferta que siempre les han hecho los políticos. La oferta externa siempre ha sido de construir escuelas o alguna obra física porque éstas siempre tienen una placa con un nombre: el nombre de alguien importante.

Y bueno, se les puede dar luz eléctrica, pero hay que iniciar todo un proceso de diálogo y no es cuestión de un día a otro, se trata de un proceso reiterativo.

4. ¿Cómo cree que se debe propiciar la manifestación de las demandas reales?

Respuesta: Creo que ya he contestado eso, mediante un proceso reiterativo. Cada vez uno se acerca más a la realidad, aunque a veces, debemos aceptarlo, nunca llegamos al fondo de las cosas.

5. ¿Cómo se lo

gra la sostenibilidad de los objetivos de un proyecto?

Respuesta: La construcción de instituciones es la única manera de conseguir sostenibilidad. Por ejemplo, en el Sur de Lempira ya estamos más o menos seguros de las tecnologías que se deben adoptar para hacer sostenible la producción, pero eso no garantiza la sostenibilidad de la intervención del proyecto. Para mí lo hace la construcción de instituciones. A nuestro criterio, sin la construcción de la institucionalidad no hay sostenibilidad, no importa la calidad de la tecnología que se esté adoptando.

Discusión en subgrupo

Una de las etapas críticas de un proceso de intervención que, a través de un proyecto de desarrollo rural, le aporta recursos (económicos,

humanos, técnicos, conocimiento, etc.) a una región determinada, es la finalización del proceso, pues esto también implica el término de la entrada de recursos a la región por esa vía.

Definimos "transferencia" como el proceso mediante el cual ciertas organizaciones o actores locales llegan a cumplir un papel fundamental con respecto a las funciones y responsabilidades que antes tenía el proyecto.

Surge, entonces, la pregunta ¿cómo y cuándo debe iniciarse el proceso de transferencia de la intervención foránea a los actores locales para garantizar, así, que el desarrollo alcanzado no se pierda y ocurra más bien un retroceso?

La transferencia debe darse desde el inicio mismo de la intervención, mediante procesos de planificación y de toma de decisiones



conjuntos y participativos, en los cuales se reconozca el poder local y se les dé respuesta a las demandas y necesidades planteadas por los actores locales. De esta forma los actores locales experimentarán un proceso paulatino de apropiación, y las estructuras locales e institucionales podrán también internalizar el proyecto.

Son varios los actores que participan en los procesos de intervención y diversos los roles que cumplen. Así, tenemos que:

- Las familias usuarias deben apropiarse de la intervención e identificarse con ella; deben mejorar su capacidad gerencial y de gestión para poder generar instrumentos (normas y procedimientos) que evalúen, en forma periódica y participativa, la intervención. Es necesario pro-

mover, asimismo, instancias de diálogo y negociación donde las familias sean escuchadas y puedan realizar la planificación y la toma de decisiones en forma conjunta.

- El Estado debe mostrar una voluntad política decidida hacia el proceso de intervención, ya sea como coejecutor o coadministrador, o bien propiciando un clima adecuado para que la intervención sea exitosa.
- Los donantes deben ejercer las funciones de asesoría y acompañamiento, y vigilar las inversiones como auditores.

Algunas veces los proyectos se insertan en las estructuras institucionales oficiales volviéndolas más dinámicas pero, una vez finalizados, el vacío que se produce es muy grande. Asimismo, cuando un proyecto termina, los actores loca-

les, con relativamente pocos recursos, deben tratar de darle sostenibilidad a un proceso de desarrollo alcanzado en forma conjunta con un proyecto, lo cual suele provocar conflictos.

El acompañamiento constante a los actores ayuda a reducir los conflictos que se puedan presentar, tanto a lo largo de la ejecución del proyecto como durante su finalización. Las evaluaciones periódicas participativas (rendición de cuentas al usuario), donde se han establecido, en conjunto y de previo, los medios colegiados de negociación, con sus respectivas normas y procedimientos, ayuda a la sostenibilidad del proceso de desarrollo. El Estado y la cooperación deben definir sus niveles de participación, los cuales deben ser evaluados por los usuarios.

Transferencia y Sostenibilidad Post-Proyecto

Lineamientos estratégicos generales

- *No debería existir un proceso de transferencia propiamente dicho, ya que los proyectos de desarrollo Rural no son ni del donante ni del gobierno de turno; son propiedad de los actores locales, y este sentimiento debe promoverse, desde el inicio mismo de la intervención, a través de procesos de planificación y de toma de decisiones conjuntos y participativos.*
- *El acompañamiento constante a los actores locales durante la ejecución de los proyectos hace que se minimicen los conflictos una vez finalizado el proyecto.*



**COOPERACIÓN
TÉCNICA
HOLANDESA**

LA POLÍTICA DE LA COOPERACIÓN TÉCNICA DEL REINO DE LOS PAÍSES BAJOS

*Anton Schutte**

Buenos días. Es un gusto para mí que los organizadores de este taller me hayan dado la oportunidad de referirme, en grandes rasgos, a la política de cooperación del Reino de los Países Bajos, en especial para la región centroamericana.

Primero haré un breve esbozo histórico, desde los años ochenta, en que se iniciaron muchos de los proyectos aún en ejecución, hasta los últimos cambios que se dieron en la política de la cooperación. Antes de los años ochenta, y por motivos obvios, no había en la región centroamericana una cooperación del Reino de los Países Bajos formal y canalizada mediante una presencia física. Sin embargo, en ese entonces recursos del presupuesto de la cooperación solamente fueron canalizados y suministrados a escala reducida por medio de ONGs e instancias multilaterales, como ACNUR.

En 1979, el entonces Ministro de la Cooperación decidió dar una respuesta positiva al cambio político que se produjo en Nicaragua, con base en una resolución de la Asamblea General de las Naciones Unidas, la cual recomendaba que, dado lo sucedido en Nicaragua, se le diera a este país durante cinco años el trato de país menos desarrollado y se le ayudara en la reconstrucción. Esta fue la primera presencia física formal de la Cooperación Holandesa en Centroamé-

rica. En 1981 me correspondió establecer en Managua la Oficina de la Cooperación, que actualmente ha llegado al grado de Embajada con encargado de negocios. El embajador con sede en San José sigue acreditado.

En 1987, se lanzó el programa de cooperación para Centro América, con la intención de que el apoyo de Holanda fomentara el fortalecimiento y la consolidación de la democracia un objetivo bien elevado. La intención era apoyar las recién reformadas democracias de algunos países. Les recuerdo que ésta era la época de Duarte en el Salvador y de una amplísima actividad de la democracia cristiana europea. En esta región, así como también en América del Sur, se fue diseñando un programa con un enfoque regional, en el cual al comienzo se aplicaba una selección sumamente flexible de los canales de cooperación; no todos eran de manera bilateral, es decir de gobierno a gobierno, lo cual se ha mantenido hasta la fecha. Se prefería canalizar la cooperación por las ONGs y las organizaciones multilaterales.

Como en ese entonces había disponibilidad de muchos recursos, en Centroamérica se llegó a implementar un programa de cooperación de gran envergadura, el cual, según mi criterio, a veces apenas se diferenciaba de los programas "tradicionales" de África y

Asia. Fue en esta época, al principio de los años noventa, cuando se inició la ejecución del Proyecto DRIP.

Paulatinamente, el Programa de Cooperación pasó de un carácter específico y reducido a abarcar una gran variedad de actividades, las cuales nosotros con mucha pretensión llamábamos "inversiones estratégicas", orientadas, entre otros, al fortalecimiento institucional de las organizaciones de base y de derechos humanos. Esta política fue a veces cuestionada con los cambios de gobierno, pero a pesar de todo nuestra cooperación ha gozado de una prolongada continuidad, gracias al apoyo político del Parlamento holandés y de la población en términos más generales.

En cuanto a montos, en 1994 se destinaron 194 millones de florines; en 1995, 195 millones; en 1996, 181 millones; en 1999, 126 millones; y para este año 2000, 134 millones de florines para toda la región, incluida la condonación de la deuda.

A partir de 1999, se empezó a poner en práctica un nuevo sistema. Nosotros mismos, con base en un plan anual aprobado por el Ministerio en La Haya, decidimos sobre los proyectos y manejamos los fondos. En agosto de 1998, asumí el nuevo gobierno y, por ende, la Ministra de Cooperación, quien pasó unos cinco años como Directora

* Ministro Consejero de la Embajada Real de los Países Bajos en Costa Rica.

del Banco Mundial, puso más énfasis en la efectividad de la cooperación, considerando que la cooperación funciona mejor en un ambiente donde haya un buen gobierno con políticas macro sanas, donde el gobierno realice efectivamente su proceso de desarrollo y donde hay una fuerte coordinación del gobierno con tanto la sociedad civil como con los donantes.

La consecuencia más importante de todo esto es que ella, la Ministra, ya no quiere pensar en los proyectos, sino más bien en llegar a un abordaje sectorial. ¿En qué consiste? En el fondo, es un concepto que también maneja desde hace algún tiempo el Banco Mundial. Lo que pretende es que, en vez de que haya una gama de proyectos cuya consistencia y coherencia con las políticas nacionales a veces deja mucho que desear, el gobierno defina un marco de políticas por sector, que haya una sana política a nivel macro y también socioeconómica y que, entonces, el enfoque y el apoyo de los donantes se dirija a ese sector o subsector de manera global. Es opinión de la Ministra que esto, además, requiere menor capacidad de gestión en las embajadas y, a la vez, también tendría mayor impacto en términos del proceso de desarrollo en su totalidad.

Otra consecuencia ha sido una fuerte reducción del número de países con los cuales se desea mantener lo que nosotros denomina-

mos una "relación estructural". De esta manera, se seleccionaron 17 países, más cuatro que tienen todavía un desfase, por ejemplo África del Sur y Egipto, ya que ella maneja estrictamente el concepto de países más pobres; es decir, el famoso umbral de los mil dólares por capita.

Aparte de eso, y esto hay que considerarlo como un compromiso político, también seleccionó unos



cuantos países en donde podría ser aplicable un tema específico. En el ámbito de Centroamérica, respecto de Guatemala, ella decidió respetar los compromisos existentes pero que las actividades nuevas solamente se relacionarán con los temas del medio ambiente, gobernabilidad, derechos humanos y empresa privada; en cuanto a El Salvador, también decidió respetar los compromisos existentes hasta fines

del año 2002 y que lo nuevo se relacionara con gobernabilidad y empresa privada; en relación con Nicaragua, decidió que con este país se mantuviese una relación estructural; respecto de Honduras, la Ministra decidió respetar los compromisos existentes en desarrollo rural pero que lo nuevo sea sobre gobernabilidad. Esta decisión en aquel entonces generó un debate sumamente vivo y lingüísticamente creativo entre la Embajada y el Ministerio.

En el caso de Costa Rica, tenemos el Convenio Bilateral de Desarrollo Sostenible, que es un resultado de la Conferencia de Río y de la Agenda Veintiuno. Convenios de esta naturaleza existen con tres países, uno por continente: en Asia es Bután, en África es Benín y en Latinoamérica es Costa Rica. Este es un convenio sui generis, que va a ser evaluado el último trimestre de este año, después de cinco años de existencia, como requerimiento del Parlamento de Holanda. Con respecto al convenio, las instrucciones que nosotros tenemos desde hace dos años son que aquel constituye la única base para y fuente de cualquier cooperación a Costa Rica por medio de su mecanismo nacional, FUNDECOOPERACIÓN en la cual participan cuatro segmentos: gobiernos, ONGs y organizaciones sociales, el segmento académico y la empresa privada.

Antes de diciembre de 1998, nosotros gestionábamos los proyectos

en la Embajada. Esto lo hemos dejado de hacer. La intención de ese proyecto piloto también fue que precisamente, por medio de mecanismos nacionales (desde 1998 es la misma FUNDECOOPERACION) y con financiamientos programáticos y sistemáticos, se procesen los proyectos y semestralmente se nos rinden cuentas financieras y en cuanto a políticas de aprobación de proyectos, etc. Continuar o discontinuar este convenio va a depender del resultado de la evaluación. Según lo planificado, un comité conjunto de miembros de los cuatro países (Bután, Benín, Costa Rica y Holanda) sacarán las conclusiones políticas en mayo o junio del año próximo. Previamente, no cabe duda, la Ministra habrá de informar también al Parlamento.

Aparte del DRIP, aquí en Costa Rica también hay otros proyectos que fueron aprobados fuera o antes del convenio DRIP. Esos van a finalizar, igual que el DRIP, a fines de este año, pero al INBio, que es un caso aparte, el aporte económico de Holanda terminará a fines del 2002.

La palabra "evaluación" me lleva a otra pregunta. ¿Cómo evalúa la Cooperación Holandesa el elevado impacto de los proyectos financiados por ella? En primer lugar, ustedes saben que en estos días viene llevándose a cabo una evaluación final del DRIP. Dentro del Ministerio tenemos, pero completamente independiente, lo que es interesante pero a veces problemático, un Departamento de Evaluación. Éste hace su propia programación y evalúa proyectos por país en su conjunto. Los informes que publican de sus evaluaciones son públicos y van al Parlamento; la mayoría son bastante críticos, aun-

que no necesariamente negativos, pero son realistas. En los contratos que suscribimos, en especial cuando se trata de proyectos de gran cantidad de años y montos elevados, siempre se acuerda que se va a realizar una evaluación.

Aparte de eso, nosotros también tenemos una Contraloría General del Reino, que es colegiada. Esta entidad también hace revisiones de la cooperación, en cuanto al manejo del presupuesto interno y la eficacia y eficiencia de los resultados.

Preguntas y respuestas

1. ¿Cómo se define buena gobernabilidad?

Respuesta: El concepto de gobernabilidad que nosotros manejamos es la existencia de una situación en donde haya políticas y una capacidad institucional razonable por parte del gobierno y de la sociedad civil. Donde esa capacidad haga falta, brindamos apoyo para que efectivamente se establezca y fortalezca en donde haya participación ciudadana y respeto a los derechos humanos, la transparencia, el buen gobierno, en el sentido de que haya un relacionamiento razonable e interacción entre los gobernantes de los distintos niveles (no sólo en el ámbito nacional, sino también en el local) y gobernados.

Un campo de acción que, por ejemplo, hemos priorizado en el caso de Honduras es la descentralización. A menudo se decide que se va a descentralizar el manejo de los recursos naturales, pero ello no siempre se arregla de una manera nítida por ejemplo en el campo en cuanto

a lo presupuestario; tampoco hay capacidad en el ámbito local para enfrentar y asumir esas responsabilidades. En Honduras vamos a desarrollar un proyecto, bien específico en base de los productos del proyecto Lempira Sur. Creemos que en cuanto a gobernabilidad y derechos humanos se pueden apoyar las instancias en derechos humanos. En el caso de Costa Rica, estamos apoyando este proyecto Estado de Nación el cual consideramos sumamente interesante en términos de auditoria social. Pertenece al rubro de la transparencia, de tal modo que la sociedad civil analice, efectivamente y de manera crítica, el proceso de desarrollo y también qué hace o deja de hacer el gobierno o los gobiernos.

En lo que se refiere al apoyo a la empresa privada –ya que se está preparando un documento de políticas nuevas– por el momento todavía venimos manejando dos instrumentos que ya existían. Se relacionan, por una parte, con hacer disponibles tecnología y equipo de origen holandés relacionado con el medio ambiente, y por la otra parte, el suministrar créditos blandos con un fuerte componente de donación para equipo de Holanda que se considere relevante dentro del proceso de desarrollo. Pero la intención de la Ministra es que el programa más bien se desarrolle en la dirección de un programa de inversiones, que yo creo que es sano desde el punto de vista de políticas de cooperación al desarrollo en términos generales.

Holanda es miembro del BID como el Reino de los Países Bajos incluye las Antillas Neerlandesas y Aruba. Apoyamos al BID también en la forma de contribuciones fi-

nancieras, pero a la vez de una manera crítica.

2) ¿Por qué permiten que se ejecuten proyectos de desarrollo que rompen con las estructuras tradicionales locales y presionan para que el dinero se gaste por cumplimiento de métodos y no de procesos?

Respuesta: Conozco las discusiones que estamos teniendo en Washington en el seno de la Junta Directiva del BID y con el BID de manera institucional. En el sector de la salud en El Salvador, hicimos ejecutar una evaluación de un proyecto donde se constató que un pro-

yecto paralelo financiado por el BID no sólo era incoherente con lo que nosotros estábamos financiando, sino que era, además, contrario a las propias políticas del gobierno de El Salvador para el sector salud. Nosotros intervenimos, preguntando, de la manera más educada posible, que cómo podía ser que un gobierno firmara un contrato por un monto sustantivo para una actividad que iba en contra de sus propias políticas. La primera reacción era una sonrisa. Cuando insistimos, nos dimos cuenta, en primer lugar, de que el monto de las divisiones no era despreciable y, en segundo lugar, de que el grueso de este

proyecto venía invirtiéndose en una parte del país que era muy conocida por el entonces Ministro de Salud. Esas cosas pasan y hay que platicarlas con el BID. En el BID en Washington hay cualesquiera motivos para aprobar o no aprobar proyectos, por consideraciones estratégicas, para decirlo así, y no tanto con base en el concepto de desarrollo que nosotros manejamos. Hay que ser crítico e impulsar debates al respecto con el Banco Mundial y con el BID, pero a un país pequeño como Holanda le quede difícil influir las decisiones de tales instituciones, cuando se de el caso hay que buscar alianzas.

LOS CAMBIOS EN LA COOPERACIÓN TÉCNICA HOLANDESA

Joke Vuurmans *

Introducción

Holanda inició su cooperación técnica en el año 1949 con un monto pequeño de 1.5 millones de florines para un programa de las Naciones Unidas. El objetivo de este apoyo ha sido, entre otros, la creación de empleo de los expertos holandeses después de la pérdida de Indonesia como colonia y la promoción del comercio y de la exportación holandesa. La problemática de la pobreza no jugaba, en esta época, un papel de importancia; se consideraba la cooperación, más bien, como arma en la "guerra fría" en contra de la expansión del comunismo después de la segunda guerra mundial.

En la década de los cincuentas, Holanda empezó a preocuparse por el aumento de la diferencia entre los países pobres y los ricos, por lo cual desde el inicio de los setentas decidió relacionar la dimensión de la cooperación con el nivel de vida en Holanda.

Presupuesto

Se acordó, entonces, sobre un porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB) de Holanda como contribución a la cooperación técnica holandesa en países del tercer mundo. El promedio anual de los gastos durante los 50 años de cooperación holandesa es de un monto

de 2,300 millones de florines; en el año 2000 se gastó 7,319 millones de florines (aproximadamente 3,040 millones de dólares) equivalente al 0.8% del PIB. Aproximadamente el 15% de este presupuesto se obliga gastar en Holanda ("gebonden hulp").

La cooperación se canaliza de manera directa (bilateral) e indirecta (multinacional y particular vía ONGs) distribuida entre diez áreas de intervención. Estas áreas de intervención con su estrategia son las siguientes:

I. Economía, Empleo y Desarrollo Regional

- Desarrollo del sector privado y la integración de los países pobres en el mercado mundial.
- Mayor atención para "ownership", medio ambiente y la mujer.
- Promoción de inversión por el sector empresarial privado.
- Fortalecimiento de la capacidad empresarial.

II. Medio Ambiente

- La meta es destinar el 0.1% del PIB a medio ambiente (HFL 862 mll), lo cual no se ha logrado hasta el momento.
- Los cuatro sub-temas son: Clima y Energía; Biodiversidad, Bosque y Desierto; Manejo Integral de Aguas; y Política Internacional del Medio Ambiente.

III. Desarrollo Social

- Co-financiamiento de las ONGs holandesas, donde el 10% del total de los recursos (HFL 687 millones en 2000) se canaliza a través de las cuatro ONGs más grandes: Cordaid (católica, antes llamado Cebemo), Icco (fusión de varias iglesias), Novib (independiente) y Hivos (humanitaria).
- Mayor atención para desarrollo rural sostenible, estructuras locales y la mujer.
- Lucha para la erradicación del trabajo infantil.

IV. Educación, Investigación y Cultura

- Las instituciones ya no reciben un subsidio fijo. Ahora los recursos económicos se determinan en base de los resultados obtenidos.
- Delegación de los temas de educación e investigación a las embajadas.
- La educación básica recibe prioridad.

V. Control de Conflictos, Derechos Humanos y "Buen Gobierno"

- La mayor parte del presupuesto de este rubro se destina a los Balcanes (Kosovo, Bosnia, Albania, Macedonia, Bulgaria y Rumania).

* Directora Internacional del Proyecto DRIP.

VI. Ayuda Humanitaria

- Para ayuda de emergencia no se aplica la lista reducida de países, por lo tanto cualquier país puede ser sujeto a este tipo de ayuda.
- Meta es eficiencia y eficacia.

VII. Condonación de Deudas Externas

- El fuerte aumento del presupuesto de este rubro está canalizado hacia los Balcanes.

VIII. Surinam, Antillas Neerlandesas y Aruba

- Se redujo el apoyo a Surinam.

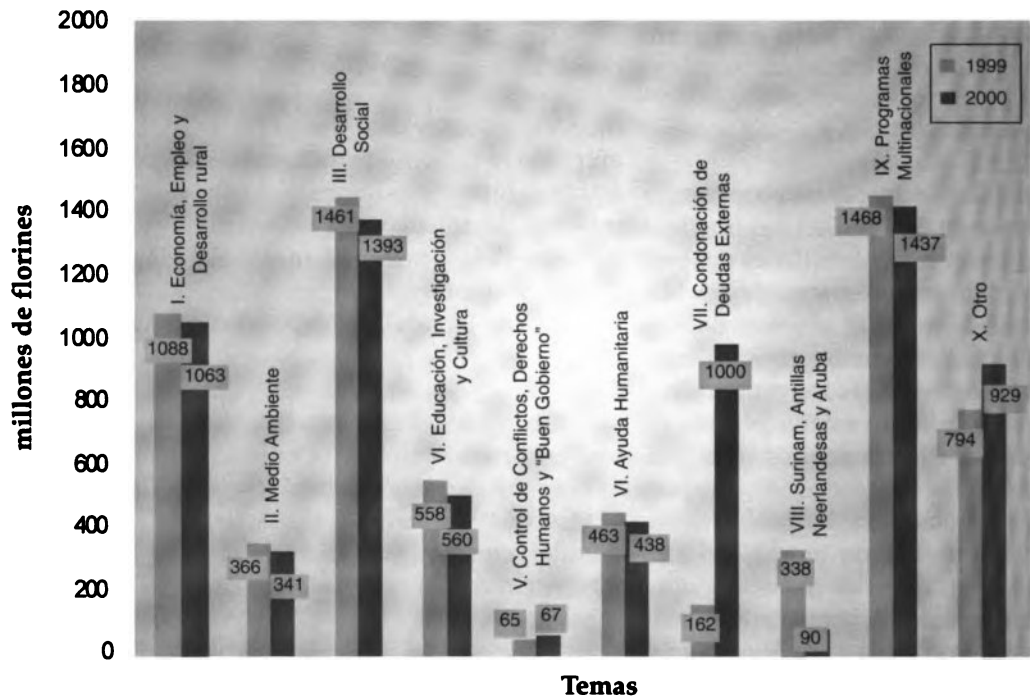
IX. Programas Multilaterales

- Coordinación con Unión Europea, Naciones Unidas, Banco Mundial, Organización Mundial de Salud y Organización Internacional de Trabajo.

X. Otros

- Costo de personal, edificio, auditorias, evaluaciones del Ministerio de Cooperación Técnica.
- Financiamiento del Programa de Pequeños Proyectos de la Embajada.

Presupuesto de la Cooperación Técnica Holandesa



En el gráfico se puede apreciar la distribución del presupuesto según área de intervención¹. Las áreas que reciben más de 1,000 millones de florines por año son: I. Economía, Empleo y Desarrollo Rural; III. Desarrollo Social; y IX. Programas Multilaterales. Los fuertes aumentos de los gastos en 2000 en comparación con el año anterior se deben sobre todo a los recursos destinados a los Balcanes para la condonación de deudas externas.

Estrategia

Últimamente, la estrategia de la cooperación técnica holandesa ha experimentado grandes cambios impulsados por la nueva Ministra Herfskens y está enfocada princi-

palmente a una fuerte reducción del número de países beneficiados por la cooperación técnica.

La Ministra pretende lograr un aumento de calidad y efectividad de la cooperación si se concentran los recursos hacia un menor número de países. Anteriormente recibieron en total 121 países apoyo económico de Holanda (con atención especial a aproximadamente 50 países), ahora son en total 52 países (con atención especial a 17 + 4 países de los cuales 10 se encuentran en el continente de África). Los tres criterios de selección de estos países son "buen gobierno", la política y el nivel de democracia del país y su nivel de pobreza.

Los países seleccionados con base en estos criterios son:

1 Fuente: Revista Mensual "Internationale Samenwerking no. 10-1999" del Ministerio de Relaciones Exteriores, Holanda

- | | | |
|-----------------|----------------|---------------|
| 1. Bangla Desh | 7. India | 13. Sri Lanka |
| 2. Bolivia | 8. Yemen | 14. Tanzania |
| 3. Burkina Faso | 9. Macedonia | 15. Uganda |
| 4. Eritrea | 10. Malí | 16. Vietnam |
| 5. Etiopía | 11. Mozambique | 17. Zambia |
| 6. Ghana | 12. Nicaragua | |

Cuatro países adicionales que reciben asistencia técnica por un período de máximo cinco años los cuales son Egipto, Indonesia, Países Palestinos y Sur-África. Además, Holanda firmó un Acuerdo Bilateral de Desarrollo Sostenible con Benin, Bhután y Costa Rica.

Se incluyen países (28 en total) donde se desarrollan programas orientados a temas específicos como son:

1. Medio Ambiente
2. Derechos Humanos, Paz y "Buen Gobierno"
3. Comercio e Inversión

Aparte de la reducción del número de países beneficiados por la cooperación técnica holandesa, la orientación se ha cambiado de una estrategia meramente integral a una estrategia sectorial donde el peso de la responsabilidad de la ejecución se encuentra en manos del propio país que recibe los recursos donados por el gobierno de

Holanda ("ownership"). Se asume aquí que los países son los responsables de su propio desarrollo donde Holanda tendrá menos intervención en la decisión sobre el destino de los recursos donados.

Además, los recursos de la cooperación holandesa se dirigirán principalmente a través de organizaciones multinacionales (Unión Europea, Naciones Unidas, Banco Mundial) y hacia los mismos gobiernos de los países subdesarrollados donde el propósito de la Ministra es "influir positivamente la política de los gobiernos en vez de crear pequeñas paraísos aislados en rincones de algunos países (o sea los proyectos)". Una de las consecuencias de esta política es una fuerte reducción de expertos holandeses contratados a largo plazo hasta cero personal a partir del año 2002.

| País | Medio Ambiente | Derechos Humanos Paz y "Buen Gobierno" | Comercio |
|-----------------|----------------|--|----------|
| 1. Albania | | | |
| 2. Armenia | | | |
| 3. Bosnia | | | |
| 4. Brasil | | | |
| 5. Cabo Verde | | | |
| 6. Camboya | | | |
| 7. China | | | |
| 8. Colombia | | | |
| 9. Costa Marfil | | | |
| 10. Cuba | | | |
| 11. Ecuador | | | |
| 12. El Salvador | | | |
| 13. Filipinas | | | |
| 14. Georgia | | | |

| País | Medio Ambiente | Derechos Humanos Paz y "Buen Gobierno" | Comercio |
|-------------------|----------------|--|----------|
| 15. Guatemala | | | |
| 16. Guinea Bissau | | | |
| 17. Honduras | | | |
| 18. Jordania | | | |
| 19. Kenia | | | |
| 20. Moldavia | | | |
| 21. Mongolia | | | |
| 22. Namibia | | | |
| 23. Nepal | | | |
| 24. Nigeria | | | |
| 25. Perú | | | |
| 26. Ruanda | | | |
| 27. Senegal | | | |
| 28. Tailandia | | | |

Se dará continuidad al proceso de descentralización del Ministerio en Holanda hacia las embajadas donde ellas asumen mayor responsabilidad en la identificación de la demanda del país, su monitoreo y evaluación; y darán énfasis a contratos locales para la ejecución de acciones.

Crítica, dudas y cuestionamientos sobre la actual política

La política de la actual Ministra ha introducido un cambio bastante brusco en la estrategia de la cooperación técnica lo cual ha causado muchas reacciones fuertes a todos niveles dentro y fuera de Holanda.



Los cuestionamientos se basan principalmente en lo siguiente:

a) Criterios de selección

Los criterios de selección de los 17+4 países beneficiarios son muy cuestionables. Por un lado se convirtió "buen gobierno" en el criterio principal para decidir sobre apoyo cuando antes la cooperación técnica más bien servía para lograr un "buen gobierno" del país. O sea, los países sin "buen gobierno" no entran en la lista y quedan fuera del ámbito de ayuda holandesa. Pregunta: no es que son los países más pobres que carecen generalmente de un "buen gobierno"?

Por otro lado, "buen gobierno" es un criterio muy subjetivo y falta

claridad sobre su definición. Cómo, por ejemplo, se justifica la presencia de Nicaragua en la lista de los países beneficiarios? Además, la gobernabilidad del país es una situación dinámica y cambiante en el tiempo; hoy no se sabe qué puede pasar mañana (ejemplo Eritrea y Etiopía).

b) Canalización de recursos a nivel de gobiernos nacionales

El anterior Ministro de Cooperación Técnica Holandesa no cree en donaciones a gobiernos como solución y lo considera como simplificación de la realidad. Dice que la cooperación técnica también se debe ver como catalizador para promover, desde la base, cambios de estructuras en otros países. La

cooperación técnica no es solamente "regalar plata", sino también el factor psicológico de la presencia física del donante en el país se considera importante.

Además, los que toman decisiones a nivel de gobiernos no son los pobres, sino los políticos y organizaciones fuertes siendo los grupos más identificados en el ámbito de corrupción y politiquería. Trabajar en favor de un buen gobierno implica una lucha contra la corrupción y en pro de la justicia.

c) Orientación sectorial

El apoyo solamente se dirige hacia tres sectores con la consecuencia que se perderá el enfoque in-

tegral. Mientras Herfskens propaga la globalización de los mercados libres el Ministro de Agricultura de Holanda opina que la solución no estaría en un proceso de globalización, sino reclama que es necesario fortalecer las estructuras en los países y mejorar la capacidad empresarial local.

En resumen, entonces, se puede decir que:

1. La visión actual de cooperación técnica es un poco simple e ingenua; el propósito para mejorar la eficiencia y efectividad de la cooperación técnica es bueno pero falta mayor análisis de las estructuras existentes y reconocimiento de las experiencias acu-

- muladas por el mismo Ministerio y los expertos contratados.
2. La estrategia es muy "top-down" y difícilmente llega a los grupos de base por lo cual la nueva política tendrá poca relación e impacto a nivel de la pobreza.
 3. El aspecto de género es ausente, por lo que en los gobiernos son principalmente los hombres que toman las decisiones.
 4. Países con buena política socio-económica generalmente no son países pobres. En estos casos no existiera una justificación de intervención y apoyo externo.
 5. Se asume que con la promoción del crecimiento económico automáticamente sigue la política social y el medio ambiente. Los buenos indicadores macro económicos no garantizan necesariamente equidad en la distribución de recursos y el acceso a oportunidades.



6. Faltan sistemas efectivos de monitoreo y vigilancia sobre el uso y destino de los recursos financieros los cuales son necesarios para garantizar que los recursos del donante lleguen a su destino correcto. Un vacío en el control promueve la desviación de fondos y la corrupción en el país. Últimamente, el tema de corrupción ha sido discutido amplia-

mente y quizás es el factor principal que afecta la eficiencia y eficacia del uso de los recursos canalizados por la cooperación técnica holandesa.

Un artículo muy interesante, publicado en la revista del Ministerio de Relaciones Exteriores de Holanda "Internationale Samenwerking"² del mes de febrero 2000, describe la situación de corrupción

en los países del tercer mundo, donde está comprobado que el 10% hasta 50% de los dineros de transacciones internacionales pasa por debajo de la mesa. Corrupción paraliza el desarrollo del país, los dineros llegan en manos de pocas personas y la pobreza se mantiene. También los recursos de la cooperación técnica se ven afectados por las prácticas de corrupción.

El artículo inicia con la broma sobre un ministro de Camerún visitando su colega en Italia. Desde su mansión del ministro de Italia ambos señores miran por la ventana y el Italiano dice orgullosamente: "Ves este puente? Agarré el diez por ciento de los costos de construcción". Unos meses después es el turno del Italiano para visitar a su colega en Camerún y el último dice: "Ves este central hidroeléctri-

co?". El Italiano: "No, no veo nada, donde?". Y su colega le responde: "Metí el 100% de los fondos de construcción en mi propia cuenta".

La organización no-gubernamental "Transparency International" ha puesto corrupción en la agenda internacional y, desde 1995, publica anualmente el "Index de percepción de corrupción". Este in-

2 Página 33-37; autor Roeland Muskens.

Tabla de corrupción en el mundo
(1 = poca corrupción; 99 = alto nivel de corrupción)

| Orden | País | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 |
|-------|-------------|------|------|------|------|
| 1 | Dinamarca | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 8 | Holanda | 9 | 9 | 6 | 8 |
| 32 | Costa Rica | - | - | 22 | 27 |
| 49 | El Salvador | - | - | - | 51 |
| 68 | Guatemala | - | - | - | 60 |
| 70 | Nicaragua | - | - | - | 62 |
| 94 | Honduras | - | - | - | 83 |
| 99 | Camerún | - | 49 | - | 85 |

dex presenta una lista de 99 países según su grado de corrupción donde Dinamarca ocupa el primer lugar y Camerún el último considerándolo como el país más corrupto. Holanda tiene el octavo lugar en la lista y Costa Rica el trigésimo segundo lugar, donde se puede observar un aumento de corrupción durante los años 1997 y 1998.

En la lista se puede apreciar de que, en términos generales, geográficamente más norte que está ubicado el país, más bajo es el nivel de corrupción detectada. Los países con mayor índice de corrupción se encuentran, sobre todo, en África con algunos países asiáticos y latinos. Supuestamente, el hábito de la corrupción no se da por la cultura del país, sino al revés, la corrupción se vuelve cultura en países en transición de una sociedad tradicional a una sociedad moderna. Corrupción se da cuando aparece un vacío en las normas y valores de una sociedad y su realidad. Lo más preocupante es que la corrupción se ve cada vez más aceptada como parte integral del sistema.

Cómo se ve afectada la cooperación técnica por la corrupción? Sabemos que el presupuesto nacional de muchos países dependen por gran parte de la cooperación externa. Son más que todo los pobres que pagan la cuenta de la corrupción, por lo tanto, corrupción afecta negativamente el desarrollo del país y, además, los donantes están menos dispuestos a concentrar su apoyo a países sin "buen gobierno". La corrupción, y consecuentemente la falta de gobernabilidad, no debería ser la razón de retiro del donante. Al contrario, los esfuerzos deberían estar concentrados en un mejoramiento de la situación mediante a un apoyo fuerte a nivel de estructuras locales con el fin de combatir la corrupción y estimular el "buen gobierno". Además, la corrupción no es solamente responsabilidad del élite recipiente sino también de los organismos/empresas internacionales que pagan. O sea, las mismas empresas internacionales alimentan a la corrupción cediendo a los pagos que les piden o exigen, con el fin de lograr la firma de los contratos.

Conclusión

La pregunta sobre qué se ha logrado con la cooperación técnica holandesa durante más de cincuenta años no es fácil de responder. No todo desarrollo es consecuencia de la cooperación y no toda cooperación implica desarrollo. A nivel mundial se logró bajar el porcentaje de mortalidad infantil, se mejoró la educación, se aumentó la producción alimenticia y se redujo el crecimiento de la población. En cuanto a la lucha contra la pobreza se logró bajar la tasa de la pobreza del 37% de la población mundial viviendo en pobreza absoluta en 1975 a un 32% en 1993, pero a la vez la diferencia entre los ricos y los pobres se ha aumentado fuertemente.

En términos generales, se puede decir que por lo menos el 25-30% de los proyectos no logra sus objetivos. Razones son, entre otros, la mala preparación, poco conocimiento de la situación local y pretensiones demasiado ambiciosas. Además de un deficiente funciona-

miento de los gobiernos en los países subdesarrollados y su poca capacidad y recursos para dar seguimiento hay, generalmente, poca participación de la población local en la ejecución de los proyectos.

Los proyectos y programas de ayuda conllevan generalmente muchos riesgos por lo que están ubicados en regiones con condiciones difíciles. Fracasos son por esta razón inevitables. Existe poca información sobre los impactos estructurales en los países de desarrollo y to-

avía menos sobre la sostenibilidad y continuidad de los procesos que promovieron los proyectos de desarrollo. No existe una "memoria institucional" accesible donde deberá estar sistematizada y documentada la experiencia acumulada sobre el período de apoyo dentro del marco de la cooperación holandesa. El recurso humano contratado para la ejecución de los proyectos está vinculado al Ministerio de forma temporal y poco esfuerzo se ha hecho para capitalizar su experiencia.

Por las razones anteriormente mencionadas, se considera la actual estrategia de cooperación holandesa algo superficial donde se asume que con una "simple" reducción de países y la canalización de los recursos concentrada a nivel gubernamental se mejorara la eficiencia y efectividad de la ayuda prestada. La materia es mucho más complejo y debería ser analizada de una forma más integral con mayor fundamento y conocimiento de las experiencias vividas en los años anteriores.

LA EXPERIENCIA DE COOPERACIÓN TÉCNICA DEL DRIP

*Joke Vuurmans y Marco Benavides, Codirectores del Proyecto DRIP
Leda Ramos, Encargada de Crédito del DRIP*

Después de diez años de ejecución, el Proyecto DRIP ha llegado a su fase de cierre, y el 31 de diciembre de este año llegará definitivamente a su término final. Este hecho tiene que ver con nuestra iniciativa para organizar este seminario. Los temas que escogimos para tratar en este evento fueron considerados los más importantes para nosotros y los más comparables, en términos de experiencia acumulada, con los representantes de otros proyectos, grupos organizados o población meta que hoy se encuentran aquí.

La zona de intervención del Proyecto, de unos 1,075 kilómetros cuadrados, es una península perteneciente a la provincia de Puntarenas en lo político-administrativo, pero territorialmente está unida a la provincia de Guanacaste. Ello ha generado toda una discusión sobre la conveniencia de la zona de integrarse territorialmente como un cantón a Guanacaste o seguir perteneciendo a Puntarenas.

La zona se comenzó a desarrollar a partir del año 1930 mediante inmigraciones, muchas provenientes de la Meseta Central, las cuales ingresaron por Puntarenas, el principal puerto de cabotaje. El distrito de Lepanto, dada su vinculación territorial con Guanacaste, fue más colonizado por gente proveniente de esta provincia. Así, se encuentra

en esta área peninsular gente de varias culturas regionales.

Respecto de los antecedentes históricos del Proyecto DRIP, todo inició con la visita de un consultor holandés de EUROCONSULT, en octubre de 1986, a las oficinas regionales del Ministerio de Planificación y Política Económica (MIDEPLAN) en Puntarenas. El objetivo de la visita era reunir la información necesaria para elaborar una propuesta de proyecto. Un representante de la oficina de MIDEPLAN le organizó al consultor una gira a la península y reuniones con los líderes de la zona. Solamente después de la visita de ese señor,

descubrieron que más bien él deseaba visitar la península de Osa y no la de Nicoya. Podríamos decir, entonces, que el Proyecto DRIP nació por una equivocación.

Esto no quiere decir que no existió, en esa época, una gran necesidad de un impulso de desarrollo en la península de Nicoya, considerándola como una de las zonas más remotas y pobres de Costa Rica, con una fuerte migración de la población hacia otras partes del país en búsqueda de fuentes de ingreso y mejores condiciones de vida.

Por lo tanto, en julio de 1987, el Gobierno de Costa Rica hizo la so-



ÁREA DE OPERACIÓN DEL PROYECTO DRIP

licitud formal de financiamiento de un proyecto de desarrollo ante el Gobierno de Holanda. Un año después, se elaboró, entre el MIDEPLAN, el Comité Sectorial Agropecuario del Pacífico Central (MAG, IDA, CNP y otros) y la Embajada de Holanda, el Documento Base sobre el "Proyecto de Desarrollo Rural Integrado Peninsular". El documento final fue aprobado en febrero de 1990 y el primer Director Internacional se incorporó el 16 de marzo de 1990. Este fue el inicio del DRIP.

La dinámica durante la ejecución del DRIP

La ejecución del DRIP ha sido un proceso muy dinámico. Han sido once años en total, y los grandes cambios del entorno han exigido modificaciones y una flexibilidad del proyecto para ajustarse a las necesidades y a las prioridades de la zona. Lo que deseamos nosotros en

esta presentación es pasar, con apoyo del presente esquema, por la historia del DRIP, desde su "inicio" hasta hoy, por el "desarrollo" y el crecimiento del proyecto, el proceso de "transferencia" hasta la fase de "acompañamiento" y cierre.

La primera fase del DRIP fue de tres años. Luego hubo una interfase, en la cual se acentuó mejor el marco orientador del Plan de Ordenamiento Territorial (POT), elaborado por el mismo proyecto. Con base en eso, se definió una segunda fase de cuatro años, la cual experimentó, a solicitud del Gobierno de Costa Rica, varias ampliaciones hasta el cierre definitivo, el 31 de diciembre del 2000.

1. Objetivos generales

En la primera fase, que llamamos "inicio", se habían definido dos objetivos generales que fueron la base para la estrategia del proyecto:

1. Revertir la pobreza que existía en la península, y
2. Revertir la degradación del medio ambiente.

Posteriormente, durante la fase de "desarrollo", cuando el DRIP tenía casi tres años y medio de estar en la zona, se incorporó un tercer objetivo:

3. Instalar una capacidad local para sostener el proceso de desarrollo.

Es importante recalcar aquí que en la etapa de "inicio" nuestros esfuerzos fueron muy enfocados en la población en el ámbito individual. Posteriormente se vio necesario ir sentando las bases, y fue en esta etapa cuando se empezó a trabajar más a través de las organizaciones de la zona. Cuando hablamos, entonces, de la etapa de "transferencia", el tercer objetivo se convirtió prácticamente en nuestro objetivo principal, considerando a

las organizaciones estratégicas como foco y base para el proceso desarrollo sostenible de la zona.

En la etapa de "acompañamiento" los objetivos cambiaron, en el sentido de que el proyecto dejó de intervenir directamente y se convirtió en un facilitador y así fortaleció el proceso de desarrollo regional integral asumido por las organizaciones es-





tratégicas de la zona. En esta etapa tuvo lugar una selección natural, de manera que cada organización iba ganando o perdiendo su espacio por su propia fuerza.

El otro objetivo de la etapa de acompañamiento fue "propiciar condiciones favorables para el uso del producto de los recursos invertidos por el DRIP", y tiene que ver con toda esta fase de "transferencia", la cual se convirtió en un aspecto muy importante al final del proceso. Este proceso de transferencia en el DRIP se inició en el año 1996, seis años después de que el proyecto empezó a operar y cuatro años antes de su terminación.

El concepto de la "transferencia", como se manejó e interiorizó en el proyecto, merece aquí una mayor explicación, ya que no fue un elemento diseñado al inicio del proyecto. La zona carecía de una presencia institucional gubernamental y disponibilidad de profesio-

sionales locales. En consecuencia, el DRIP, con su inyección de nuevos recursos en la zona, se convirtió en un ente fuerte que se hizo sentir en la península. El proyecto asumió muchas funciones (asistencia técnica, desarrollo empresarial, financiamiento, capacitación y asesoría, organización, comercialización, protección y conservación de los recursos naturales, cultura, salud, planificación regional, y otras) para las cuales el proyecto contrató su propio equipo de profesionales, la mayoría proveniente de la meseta central del país. Mientras tanto, se logró motivar a varias instituciones gubernamentales para hacerse de mayor presencia en la zona, como el Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE), el Instituto Costarricense de Pesca (INCO-PESCA) y el Ministerio de Salud, principalmente.

Pero al considerar los nuevos vacíos que se podían ir creando con la salida del proyecto, conforme

este se fuera retirando paulatinamente, fuimos interiorizando la idea de que la transferencia debía ser un proceso participativo de traspaso de funciones y realidades, mientras se trabajaba en el fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones e instituciones para asumir sus nuevas responsabilidades.

Se interiorizó ese concepto de transferencia mediante sesiones de talleres, tanto con el personal del proyecto como con representantes de las organizaciones de la zona.

Después se inició la reducción de la planilla del proyecto y el apoyo a las organizaciones, transfiriendo recursos y personal del proyecto hacia las organizaciones, con el fin de que fueran desarrollando las organizaciones esas capacidades. Se trabajó en todos los niveles, a fin de que los vacíos que el proyecto fuera creando conforme se iba retirando fueran siendo llenados en su mayoría.

El grupo de trabajo que ayer analizó el tema de la transferencia y sostenibilidad llegó a la conclusión de que la transferencia debe venir implícita en el diseño del proyecto, por lo que, si el proyecto estuviera bien pensado desde un inicio, no habría que hacer una fase por aparte que se llame transferencia. En el principio, el DRIP creció rápido con el afán de llenar los vacíos existentes, y no se adaptó suficientemente al ritmo propio de la zona peninsular.

FASES DEL PROYECTO DRIP (1990-2000)

| Inicio | Desarrollo | Transferencia | Acompañamiento |
|--|---|--|---|
| <p><i>Objetivos generales:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revertir el empobrecimiento de la población. 2. Revertir la degradación del medio ambiente. | <p>Se incluye un tercer objetivo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Instalar una capacidad local para sostener el proceso de desarrollo. | <p>El tercer objetivo se convierte en objetivo principal.</p> | <p>Los objetivos cambian a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acompañar, facilitar y fortalecer el proceso de desarrollo regional integral asumido por las organizaciones estratégicas de la zona. 2. Propiciar condiciones favorables para el uso productivo de los recursos invertidos por el DRIP. |
| <p>Orientación sectorial meramente agrícola, con el MAG como única contraparte.</p> | <p>Ampliación de sectores de intervención con mayor nivel de integralidad.</p> | <p>Definición de prioridades de intervención con énfasis en el proceso de transferencia de las funciones del DRIP.</p> | <p>La intervención directa se eliminó y se pasó a jugar un papel de acompañamiento y fortalecimiento de las áreas de gestión, alianzas estratégicas, integración regional, género, infraestructura y manejo del Fondo de Desarrollo Regional (FDR).</p> |
| <p>El DRIP contaba con poco personal y recurrió al préstamo de funcionarios de otras instituciones (MAG, IDA).</p> | <p>Fuerte crecimiento de personal en la planilla del DRIP y del presupuesto.</p> | <p>Reducción paulatina del personal del DRIP y del presupuesto.</p> | <p>Fuerte reducción de personal y presupuesto.</p> |
| <p>Formación de nuevos grupos en la Península, con el objetivo de ampliar la base social, dejando de lado gran parte de las organizaciones existentes.</p> | <p>Identificación y apoyo a las organizaciones de la zona.</p> | <p>Selección, priorización y fortalecimiento de organizaciones estratégicas de mayor impacto.</p> | <p>Concentración de la atención hacia cuatro organizaciones estratégicas: FUNDE, DESPENSA, FUNDDEFA y ARIP.</p> |
| <p>Orientación social y técnica por separado.</p> | <p>Orientación socioprodutiva.</p> | <p>Orientación empresarial.</p> | <p>Marcada orientación empresarial e integración.</p> |

| FASES DEL PROYECTO DRIP (1990-2000) | | | |
|---|--|--|--|
| Inicio | Desarrollo | Transferencia | Acompañamiento |
| Crédito "social" con condiciones blandas, como instrumento para promoción de cambio de sistemas de producción agrícola. | Crédito más "comercial", con exigencia de garantías reales; fuerte crecimiento del sector empresarial en la cartera. | Propuesta para la creación del "Fondo de Desarrollo Regional (FRD)"; limpieza y transferencia de la cartera del DRIP. | Acompañamiento y fiscalización del Fondo del Desarrollo Regional (FDR). |
| Participación de la población en acciones definidas por el Proyecto. | Intervención del Proyecto en acciones de las organizaciones. | Un proceso de interacción entre organizaciones y el Proyecto. | Proyecto como acompañante; respaldo a las acciones de las organizaciones. |
| Intervención del DRIP concentrada en áreas de asentamientos y zona baja de la Península. | Caracterización y priorización de áreas de intervención, con el área de producción restringida en los cerros como primera prioridad. | Concentración en áreas de mayor potencial productivo y atención a organizaciones estratégicas de mayor impacto en la zona. | Concentración en las áreas de gestión e infraestructura, con su integración a nivel regional. |
| Planificación y evaluación a nivel de programa y distrito (poca integración regional). | Planificación y evaluación a nivel de la áreas de intervención (Zona Restringida, Pesca, Micro Empresa y Zona Baja). Las divisiones administrativas desaparecen. | Planificación y evaluación a nivel de organizaciones según el tipo de trabajo del DRIP con ellas; promoción de alianzas estratégicas entre organizaciones. | Planificación y evaluación con base en la programación anual de tres organizaciones estratégicas: FUNDEP, FUNDDEFA y ARIP. |

2. Integración

En el comienzo del DRIP, la puerta de entrada fue meramente agrícola, con el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) como única contraparte. El Comité Directivo de entonces estaba representado por el MAG, en la figura del Viceministro; un representante de la Embajada Real del Reino de los Países Bajos, el asesor de Desarrollo Rural y Ambiente; y el representante del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). También participa-

ban en el Comité los dos codirectores del DRIP, como "Unidad de Manejo" o ejecutora del proyecto, con voz pero sin voto.

En la etapa de "desarrollo", se involucró en el Comité Directivo el componente de los recursos naturales, integrándose el Ministerio del Ambiente y Energía (MINAE). Luego se incorporó la representación del Programa de Desarrollo Rural (PDR), un programa creado en el nuevo gobierno, mientras el MIDEPLAN fue saliendo. Luego también se incorporó el Ministerio

de Obras Públicas y Transportes (MOPT), con el fin de atender el componente de infraestructura que manejaba el DRIP.

En la fase de "transferencia", se empezó a definir con mayor claridad las prioridades de intervención. Como ya comentamos, contábamos con una gran cantidad de funcionarios (43 personas en la planilla del proyecto), por lo que iniciamos un proceso de "achique" del proyecto. A la vez, se transfirieron fondos y funciones a las organizaciones y, al mismo tiempo, impul-

samos un proceso orientado a fortalecer sus capacidades para asumir esas funciones.

En el proceso de la fase de "acompañamiento", el proyecto se apartó de la ejecución directa, y pasamos a jugar un importante papel de acompañamiento y fortalecimiento de las organizaciones en áreas en que todavía requerían apoyo: a) gestión, con el fin de que las organizaciones tuvieran la capacidad de asumir sus funciones, y b) establecimiento de alianzas estratégicas entre organizaciones como apoyo para el proceso de integración regional.

3. Intervención sectorial vs. integral, y su relación con el componente de crédito

La estrategia del proyecto al inicio de la intervención fue formar una base organizativa, donde la orientación social y la técnica se

trataba por separado. Esto fue, por una parte, debido a la orientación poco integral del propio personal del proyecto en esa época y, por otra parte, se consideraba el aspecto productivo-agrícola como uno de los elementos más importantes de entrada en la zona.

En esta etapa la función del componente de crédito del proyecto fue más que todo un instrumento para promocionar cambios en los sistemas productivos de la agricultura tradicional hacia sistemas de producción más rentables y sostenibles. Por tal razón, ha sido un crédito dirigido con condiciones muy blandas. No había garantías o, si las había, no eran muy formales.

No estaba tan estructurado como debería ser, si pensamos en el crédito como un componente meramente financiero sostenible en el tiempo.

Pretendíamos introducir otras opciones, con el fin de diversificar los sistemas productivos y los in-

gresos del pequeño productor (a nivel individual); se incrementó, por ejemplo, el área de mango y de algunos cultivos de ciclo corto potenciales para la zona, como el melón y la sandía. En ese momento el crédito, con la asistencia técnica ligada, nos permitió ir cambiando la perspectiva del mismo productor, no sólo con respecto a los cultivos, sino también en relación con su propio manejo. Se hizo un gran esfuerzo para introducir el manejo integrado de plagas (MIP), el uso adecuado de agroquímicos, la conservación de los suelos y una serie de otras prácticas necesarias para una agricultura más amigable con el ambiente.

En la etapa de "desarrollo", el panorama del DRIP en la península fue cambiando. Hasta este momento, no se había considerado tanto la parte empresarial y la de mercadeo. Además, hubo cambio de la política de la cooperación técnica de Holanda hacía sistemas de financiamiento más serios y sostenibles en el tiempo. El crédito se volvió más comercial; cambiaron las políticas y, lógicamente, las exigencias. La consecuencia fue que los fondos de crédito del DRIP no eran de tan fácil acceso como habían sido antes, porque se exigían garantías reales, estudios que permitieran determinar si eran factibles o no las iniciativas de financiamiento. En esta etapa, se dio un fuerte crecimiento en la



cartera crediticia para el sector empresarial y financiamiento canalizado a través de organizaciones locales (intermediarios financieros - IF). Ello fue una diversificación importante del aporte del DRIP en la zona, porque hasta ese momento la mayoría de las oportunidades de crédito eran para el sector productivo agrícola a nivel individual únicamente. Luego se abrió un espacio, que más adelante y en este momento lo vienen a ocupar las organizaciones, que son las que están prestando el servicio financiero y facilitando recursos para este sector empresarial que realmente ha crecido en la península.

En la fase de "transferencia" del proyecto, introducimos una propuesta llamada "Fondo de Desarrollo Regional (FDR)". Este fondo pretende crear una estructura financiera informal en la zona con los recursos remanentes del fondo de crédito del DRIP (cartera colocada y fondos frescos). Además, se pretende apalancar ese FDR con nuevos fondos de otras entidades para que, por su volumen, sea sostenible y que las organizaciones puedan seguir teniendo acceso a estos recursos.

Opinamos que debe ser una organización de segundo grado, la Fundación para el Desarrollo Empresarial de la Península (FUNDEP), la que debe administrar este recurso, sin tener acceso al recurso ella misma. La FUNDEP está constituida por varias organizaciones a las que el DRIP ha venido apoyando y las cuales actúan, o podrían actuar en el futuro, como intermediarios financieros en la zona.

¿Por qué una estructura financiera de segundo piso? Cuando hay recursos financieros concentrados, también hay fuertes intereses de los que tienen acceso a estos recursos. Dos pisos ofrecen una estructura de mayor control, pues hay una mayor diversidad de intereses. Es una estructura que da mayor garantía de que el fondo realmente se mantenga. En otras palabras, lo que el DRIP pretende es que el FDR sea sostenible y que no pierda su valor.

4. Participación

Según la misión evaluadora del DRIP, no hubo participación. Bueno, opinamos que ello depende de cómo se defina la participación. Si se la define respecto a la participación de la población en la elaboración y diseño del proyecto DRIP, es claro que no la hubo, ni puede haberla, porque "la población" es mucha gente. Sí hubo participación en la formulación del documento base del proyecto por parte de las instituciones integradas en el Comité Sectorial Agropecuario, con información de varios dirigentes de la zona como insumo.

La participación, en el caso del DRIP, hay que analizarla dentro del marco de un proyecto que entra en la zona con muchos recursos y que, consecuentemente, atrae a la población a participar en acciones definidas por el proyecto. En la etapa del "inicio", el proyecto definía su plan de trabajo anual y cada fin de año analizaba, en reuniones o talleres con representantes de la población, la evaluación de lo ejecutado y presentaba el plan para el año siguiente.

En la fase de "transferencia" las organizaciones, con las cuales hemos trabajado sobre la elaboración de planes estratégicos para ir fomentando una visión de más largo plazo, ya tenían más experiencia en la elaboración de sus propios planes. Por ejemplo, con Coopecóbano la elaboración de su plan estratégico ha tenido bastante fruto, no solamente para ir creando una visión a largo plazo, sino porque también constituyó un espacio de reflexión de los afiliados sobre dónde estábamos y hacia dónde deseábamos ir, lo que creó una mayor identificación de los mismos afiliados con su propia organización. Con base en los planes de las organizaciones, el DRIP elaboraba su plan de trabajo e inversión.

El tema sobre "participación" también tiene que ver con la nueva política de cooperación técnica de Holanda. Cuando hablamos de gobernabilidad, opinamos que buenos gobiernos no existen. No se conocen gobiernos transparentes, por lo que consideramos muy peligroso dejar recursos sin respaldo de una estructura de control (que va más allá que unas auditorías) para ver qué se hace con ellos. Se considera que un papel importante de un proyecto es llevar un control sobre la canalización y el destino de los recursos que entran en el país. Es responsabilidad del proyecto proteger los recursos de los intereses políticos y personales en el ámbito nacional y local.

5. Áreas de la intervención

Cuando inició el DRIP, la zona experimentaba muchos problemas de invasiones de fincas por precaristas como consecuencia de la pre-

sión sobre la tierra y la falta de empleo en la zona. El Instituto de Reforma Agraria (IDA) estuvo muy activo comprando fincas para luego convertirlas en asentamientos para los parceleros. Esta ha sido la razón principal porque el DRIP, en su etapa de "inicio", intervenía mucho en los asentamientos que se encuentran en las partes baja y plana de la península.

A finales de la primera fase del proyecto, y con base en el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) elaborado por el mismo DRIP, se establecieron áreas prioritarias de intervención donde incorporamos las llamadas "áreas de producción restringida" de la parte central y ondulada de la península. Ello nos motivó a ingresar al área de los cerros que carece de una adecuada infraestructura, tanto a nivel vial como institucional. La actividad principal es la ganadería extensiva, donde nos enfocamos a reorientar el sistema de manejo que la gente está realizando en esa área, promocionando aspectos que principalmente tenían que ver con la protec-

ción de fuentes de agua y conservación de los suelos y bosques.

En las etapas de "transferencia" y "acompañamiento", nos concentramos en las áreas de mayor potencial productivo y en las organizaciones estratégicas de mayor impacto en la zona, con el fin de fortalecerlas en su capacidad de gestión y en la integración entre ellas.

Impacto en la zona

En términos generales, se puede decir que el DRIP ha puesto la península en el mapa y ha dado importancia a la zona por su presencia. El nivel de vida de la población se ha mejorado y servicios como la comunicación (red vial, teléfono), salud, electricidad y agua potable se han ampliado y mejorado de calidad. Se revirtió el proceso de migración y, durante los últimos diez años, la población ha aumentado un 30%.

Un área importante de desarrollo en la zona, y en esta época imprevista, ha sido el turismo. Las

principales razones son: 1) la construcción del complejo hotelero Barceló en el año 1992, y 2) la política nacional de Costa Rica, por lo cual el turismo se convirtió en una de las principales fuentes de divisas del país. Las consecuencias de esta política han sido, entre otras, inversiones por parte de meramente extranjeros en la compra de tierras (y consecuentemente un fuerte aumento del precio de la tierra), aumento de fuentes de empleo, facilidades de transporte (servicios de bus y ferry), aumento en la demanda de servicios como supermercados, tiendas, etc. El sector agrícola perdió su importancia económica en la zona por el crecimiento acelerado del sector turístico.

1. Recursos naturales

Uno de los resultados más importantes del DRIP ha sido en el área de los recursos naturales. El uso de la tierra ha cambiado drásticamente durante los últimos años, lo cual se puede apreciar en la siguiente tabla.

| Uso de la tierra | 1984 ¹ (%) | 1992 ² (%) | 1997 ³ (%) |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Agricultura | 12.7 | 11.4 | 1.6 |
| Ganadería extensiva | 73.6 | 72.9 | 25.7 |
| Regeneración natural y bosque | 12.5 | 14.3 | 69.9 |
| Otro | 1.2 | 1.4 | 2.8 |
| TOTAL | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

1 Censo de 1984.

2 Fotos aéreas de 1992.

3 Fotos aéreas de 1997.

El DRIP ha jugado un papel importante en la constitución de la organización ecológica ASEPALECO que recibió, por intermediación del proyecto, fondos para la ejecución de un programa de educación ambiental y un programa de rellenos sanitarios. Además, se ha logrado combatir los incendios, gracias a una mayor conciencia de la población y apoyo a los "comités locales de contra-incendio".

Por medio de la implementación del POT elaborado por el DRIP, se ha logrado la publicación del decreto del MINAE que determina que la parte central de la península es un área de protección especial, llamada la Zona Protectora de la Península de Nicoya (ZPPN). Es hacia aquí donde se logró canalizar los incentivos nacionales (certificados de protección de bosque - CPB), con el fin de motivar a los pequeños y medianos propietarios de las fincas a convertir partes de sus fincas en áreas de regeneración natural y de bosque. Entre 1995 y 1999 recibieron unas cien familias estos CPBs para un área total de más de 5,400 ha bajo regeneración natural.

Respecto al manejo agrícola, el DRIP ha promovido fuertemente la agricultura orgánica e introducido prácticas de conservación de suelos y de manejo integral de plagas y fertilización (MIP y MIF), con el fin de reducir el uso de los agroquímicos.

El principal problema del Golfo de Nicoya es la sobre-explotación del recurso marino y su contaminación, donde aproximadamente la cuarta parte de la costa interna pertenece al área de intervención del proyecto. Mediante el financiamiento de un plan de manejo de las

2,280 ha de manglar y la organización de la población pesquera, se ha logrado una mayor conciencia entre los pobladores costeros sobre la importancia del uso de prácticas adecuadas para la explotación del recurso. Con el Instituto Costarricense de Pesca (INCOPECA) se firmaron convenios de cooperación para la investigación y difusión de técnicas de pesca y acuicultura. En este momento sigue funcionando el Comité de Trabajo del Golfo, formado en 1997 por el DRIP, con participación de varias instituciones gubernamentales (INCOPECA, MINAE e universidades) y representantes de la población pesquera, con el fin de definir un plan de desarrollo sostenible del Golfo de Nicoya. Aparte de este comité existe otra organización, INRECOSMAR, que es muy activa en la gestión de recursos financieros y la organización de la población costera para la ejecución de proyectos específicos, tal como es el proyecto de arrecifes artificiales.

2. Capacidad local e integración regional

El proyecto DRIP ha dado, desde su inicio, mucho esfuerzo en el área de capacitación y organización de la población, por lo que la presente misión de evaluación del proyecto observa que "la importancia dada a la capacitación no ha resultado solamente en un abanico de habilidades adquiridas, sino también en el sentimiento de confianza y auto-estima incrementada de muchos productores y dirigentes". Consideramos que la gente es la base de su propio desarrollo, y que la mejor inversión es la inversión en ella misma, aunque los resultados son menos visibles y los impac-

tos menos directos en comparación con otras acciones del proyecto.

Un aspecto importante es el componente de género que trabajamos desde 1991, y en primera instancia, con talleres de capacitación y concientización del mismo personal del proyecto. Se analizó la conveniencia de que el proyecto contratara una persona especial para este componente, pero decidimos que no convenía: género es parte integral de todo y más bien hay que orientar los esfuerzos hacia un proceso de concientización de todos los que trabajan y se mueven en la península, empezando con los mismos funcionarios del DRIP. En el inicio, el DRIP interpretó el concepto de género de una forma poco limitada, es decir, como atención a la mujer mediante la creación de grupos de mujeres sin tomar en cuenta el otro componente del género: los hombres.

Más adelante se trabajó con una metodología bien interesante donde se visualizaba y diferenciaba tanto el papel de la mujer como el del hombre en los sistemas de producción cualquiera, tan amplio y detallado como se quiera, y con los cuales el proyecto se relacionaba. Un ejemplo es la producción ganadera en las fincas integrales en los cerros de la península, identificando el papel de la mujer y el del hombre en cuanto a la participación en labores, toma de decisiones, acceso a recursos y destino de los beneficios. Con este ejercicio quedaba más claro el tipo y los niveles de intervención de la mujer y del hombre; y con base en ello se puede identificar mejor cómo un proyecto podría promover la participación equitativa de ambos géneros en los procesos.

Como resultado podemos decir que, en términos generales, la participación de la mujer en los procesos de desarrollo ha aumentado, tanto a nivel de puestos de empleo, como en puestos con poder de decisión. Encuestas, en 1990, entre un gran grupo de mujeres nos demuestran que ninguna mujer trabajaba fuera de la casa; mientras en un estudio reciente se observa que para casi el 30% de los puestos de empleo en la península están contratadas mujeres. También la participación de la mujer en puestos de juntas directivas de organizaciones aumentó ya que en este momento, en promedio, la tercera parte de las juntas están conformadas por mujeres.

También en el propio DRIP se nota un cambio en el porcentaje de funcionarias femeninas: en 1990, el 28% del número total de empleados del proyecto eran mujeres, pero a partir del año 1998 había más mujeres que hombres en la planilla, y en este momento tenemos contratadas dos veces más mujeres que hombres.

En la primera etapa, el DRIP se enfocó en la conformación de nuevos grupos y organizaciones, para luego concentrarse en el fortalecimiento y consolidación de las organizaciones más estratégicas en la zona. Los cambios se puede apreciar en la siguiente tabla.

En resumen, las conclusiones son:

- Se duplicó el número de organizaciones regionales, lo cual contribuye al proceso de integración regional.
- El porcentaje de organizaciones con estatus legal (personería jurídica) aumentó de un 67% a un 94%.

| Número de organizaciones según distribución geográfica | | 1991 | | 1995 | | 1998 | |
|--|---------|-----------|--|-----------|--|-----------|--|
| Regional: Los distritos de Lepanto, Paquera y Cóbano | | 4 | | 2 | | 9 | |
| Local: | Lepanto | 17 | | 27 | | 23 | |
| | Paquera | 17 | | 25 | | 14 | |
| | Cóbano | 16 | | 25 | | 8 | |
| TOTAL | | 54 | | 79 | | 54 | |

| Calidad de organizaciones | | 1991 | | 1995 | | 1998 | |
|---------------------------|-----------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
| | | # | % | # | % | # | % |
| Regional: | Formal | 4 | 7.4% | 2 | 2.5% | 8 | 14.8% |
| | No formal | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 1 | 1.9% |
| Local: | Formal | 32 | 59.3% | 42 | 53.2% | 43 | 79.6% |
| | No formal | 18 | 33.3% | 35 | 44.3% | 2 | 3.7% |
| TOTAL | | 54 | 100% | 79 | 100% | 54 | 100% |

| Tamaño de organizaciones | | 1991 | | 1995 | | 1998 | |
|---|--|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
| | | # | % | # | % | # | % |
| Número de organizaciones con menos de 30 miembros | | 35 | 64.8% | 65 | 82.3% | 19 | 35.2% |
| Número de organizaciones con 30-100 miembros | | 10 | 18.5% | 12 | 15.2% | 28 | 51.8% |
| Número de organizaciones con más de 100 miembros | | 9 | 16.7% | 2 | 2.5% | 7 | 13.0% |
| TOTAL | | 54 | 100% | 79 | 100% | 54 | 100% |

- La capacidad empresarial de las organizaciones ha mejorado. El número de organizaciones con un gerente o administrador contratado se triplicó y las organizaciones que pagan por el servicio contable especializado aumentaron de 4 a 17. Además, las organizaciones ofrecen ahora una mayor diversidad de servicios de mejor calidad.
- En promedio, el número de miembros aumentó.

Esta situación no quiere decir que todas las organizaciones han logrado una base suficientemente sólida para considerarlas sostenibles. Apenas 20% de las 54 organizaciones han existido por ocho años; las otras tienen que trabajar todavía muy duro para poder sobrevivir en el tiempo.

Preguntas, comentarios y observaciones

1) ¿Por qué fueron identificando ustedes las distintas etapas?

Respuesta: El DRIP ha tenido una duración de casi once años en una zona muy cambiante. Creemos que es importante sistematizar el conocimiento adquirido en este largo proceso. Pretendimos lograr buenos resultados, pero todo esto no está escrito en libros. Por ejemplo, hemos aprendido que en proyectos de esta na-

turalidad debe haber tres cosas bien definidas:

- contar con una buena asesoría para tomar las decisiones, pues en estos procesos tan dinámicos a veces se toman decisiones sin mucho respaldo, las cuales en ocasiones se toman más con el corazón que con el cerebro,
- hacer un registro o un archivo de todo lo que se hace (memoria institucional), y
- sistematizar ese cúmulo de informaciones registradas, que en realidad son enseñanzas, tanto positivas como negativas.

Estamos convencidos de que la información debe ser sistematizada, procesada, pues solo así se puede transmitir como conocimiento. Creo que los proyectos deberían de tener una gran responsabilidad al respecto, porque son procesos muy caros e importantes para la intervención en una zona. Lo que generalmente pasa es que cada partici-

pante en el proceso sigue, después de la terminación del proyecto, su propio rumbo y se lleva una parte del conocimiento; como éste no se reúne, difícilmente se puede transmitir y difundir. Esta es una de las grandes enseñanzas del Proyecto DRIP.

2) Después de tantos años de trabajar con las mujeres y con género, sigo pensando que a las mujeres hay que darles un lugar especial. ¿Qué opinan ustedes al respecto?

Respuesta: El uno no excluye el otro. También creemos que trabajar solo con mujeres ha tenido impactos muy positivos, pero hay que evitar que se aislen. Por ejemplo, en la última reunión que nosotros y la misión de evaluación sostuvimos con la Asociación Femenina de Paquera (ASFEP), que tiene una planta procesadora de frutas en ese lugar, sus representantes nos mencionaron que el apoyo recibido en



1992-1994 del DRIP les había dado la confianza para seguir luchando. "Por lo menos ustedes creyeron en nosotras", dijeron. Apoyamos bastante a este grupo de solo mujeres cuando, en esa época, la comunidad de Paquera les puso obstáculos para adquirir el espacio que merecían. ASFEP, por ser solo mujeres, pues no tenían reconocimiento, sino más bien "les llovieron piedras".

En una fase más avanzada del proyecto DRIP (1998), se creó otra organización, la que se encarga de los asuntos de la violencia doméstica y los derechos de la familia, FUNDDEFA. Ellas tuvieron mucho menos problemas para su reconocimiento comunal. Dos efectos diferentes en dos momentos diferentes: el medio ya había madurado.

Creemos que el papel de un proyecto es saber dosificar y priorizar en los momentos adecuados, para lo cual no existen recetas. No

se trata del uno o el otro, sino saber en cuál momento dar un poco más de atención a un elemento y menos a otro. Todo esto es una cuestión de actuar y saber reaccionar adecuadamente, lo cual es una de las labores más difíciles en los proyectos de desarrollo.

3) Me llama la atención el tema del Fondo de Crédito Regional y todo lo referente al crédito. ¿Cuál es la situación en la península respecto a la banca privada? ¿Han motivado ustedes el ingreso de la banca privada para competir con los mismos fondos?

Respuesta: La población que el Proyecto DRIP atendió en su momento era la población que el banco no atendía por diferentes motivos: falta de garantías, carencia de capacidades, etc. Antes la banca privada tuvo presencia en los tres distritos pero luego, en 1996, se retiró el Banco de Costa Rica del dis-

trito de Paquera. Ahora hay una gran discusión en este distrito para motivar a las fuerzas vivas del lugar y a los empresarios más grandes para ver si se logra abrir una sucursal de otro banco en la zona.

La mayor parte del Fondo de Desarrollo Regional (FDR) es cartera colocada en la población meta del proyecto, a través de organizaciones que actúan como intermediarios financieros. La ventaja de este sistema informal de financiamiento es la agilidad y el conocimiento que tienen las organizaciones de sus clientes (control social). Por el momento, el banco no tiene (todavía) interés de involucrarse con la mayoría de estas personas. Creemos que la participación del banco dentro del sistema financiero del FDR podría ser la de apalancar estos fondos con fondos frescos, ya que el trabajo de valoración de los intermediarios financieros es algo que el banco no hace. El banco se especializa en prestar dinero y recuperarlo. El concepto del FDR, en cambio, es más amplio, pues en este caso prestar dinero y recuperarlo más bien tiene que ver con apoyar y desarrollar habilidades empresariales y gerenciales.

4) ¿Cómo han planificado la transferencia a las organizaciones? ¿Cómo va el Gobierno a retomar la asistencia técnica en la península, porque también es una responsabilidad gubernamental?



Respuesta: El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) estuvo presente en la zona cuando inició el DRIP y seguirá, por el momento, presente después del DRIP. En el área de asistencia técnica hemos trabajado con ellos, pero también con las organizaciones de productores. ¿Qué pasó con el servicio de asistencia técnica? Han sido las organizaciones, como ASOFRUPA, ASOFRUL y COOPECOBANO, las que asumieron parte de este servicio, contratando un técnico para dar la asistencia a sus afiliados. Por tanto, se privatizó este servicio, no tanto porque el DRIP lo decidió, sino porque las organizaciones sintieron la necesidad de tener una asistencia técnica adecuada que no estaban recibiendo del MAG. Estas organizaciones están más orientadas hacia la comercialización de sus productos y requieren una asistencia técnica que toma en cuenta el mercadeo del producto, con sus exigencias en cuanto a la planificación de cosechas, calidad del producto, etc.

A la par de su "propia" asistencia técnica, es importante que las organizaciones tengan la capacidad para gestionar la asistencia técnica a cargo del sector público. Sentimos que la estructura gubernamental se está tratando de adaptar un poco en ese sentido, con el fin de responder mejor a la demanda local. Hace unos cuatro años, por ejemplo, nació la idea de conformar un equipo técnico para mango. El objetivo era unificar criterios técnicos por lo que, en cuanto al cultivo de mango, no había nada definido y cada extensionista llegaba con un cuento diferente. Al final el productor no sabía a quién creerle o simplemente ninguno satisfacía sus necesidades. Este equipo técnico está integrado por los técnicos de las instituciones (MAG y CNP) y los técnicos contratados por las organizaciones de productores de mango. Creemos que esa puede ser una estrategia para ir integrando esfuerzos, aprovechando los recursos institucionales presentes en la zona.

Deseamos hacer un comentario final sobre algo que hemos escuchado mucho durante el seminario. Generalmente, cuando hablamos de "capacidad de gestión", la orientamos mucho hacia los donantes; en otras palabras, se formulan proyectos para buscar donantes para su financiamiento. Aquí debemos tener cuidado, porque muchas veces solo pedimos. Al respecto consideramos también muy importante la capacidad de gestión de proyectos productivos, de manera que los proyectos mismos generen y lleguen a ser sostenibles. Las mismas organizaciones deben hacerse empresa y hacer negocio para que puedan desarrollar proyectos propios que generen dividendos, con el fin de no tener que depender siempre de los donantes.

CLAUSURA

Palabras de Silvia Delgado, DECAP-IICA

En este seminario-taller, durante dos días y medio, se ha reflexionado y discutido sobre el desarrollo rural, el cual se ha enfocado como un proceso dinámico que tiene mucho de sueño y mucho de realidad; mucho de cerebro, pero también mucho de corazón; mucho de ciencia y mucho de arte.

Durante dos días se analizaron diversos temas y componentes interrelacionados del desarrollo rural, respecto de los cuales se dio un importante proceso de intercambio de experiencias, que permitirá continuar impulsando el desarrollo de una manera participativa, permanente y responsable.

A continuación los señores Joke Vuurmans y Marco Benavides, codirectores del Proyecto DRIP, harán una presentación final sobre los logros de este seminario-taller, con la cual concluiremos esta importante y provechosa actividad. Muchas gracias.

Intervención de Joke Vuurmans y Marco Benavides

Mediante este seminario-taller, hemos logrado intercambiar experiencias de una forma abierta y sincera. Nos alimentamos y realimentamos, dada la participación de ustedes, todos con una experiencia de alta calidad y gran variedad. En este tipo de actividad, siempre parece faltar tiempo para profundizar,

pero estos dos días y medio han sido muy bien aprovechados y nos han posibilitado conocer otras realidades diferentes.

Aparte de hablar sobre cómo el seminario ayudó a alimentarnos a todos los participantes, es de suma importancia promover la difusión de las experiencias y conocimientos adquiridos y sistematizar esta información para que permanezca de forma más permanente.

Las sesiones de trabajo de los subgrupos permitieron reflexiones, discusiones y análisis participativos, constructivos y críticos. Desgraciadamente, todo lo discutido en ellos no se puede cubrir en la sesión plenaria, pero en cada subgrupo se dio un proceso de discusión muy interesante e enriquecedor para todos.

También es relevante mencionar que durante el desarrollo del seminario imperó un ambiente de confianza y se desplegó una gran capacidad de autocritica. Es importante aprender de los errores, y solo se aprende si se tiene la apertura de ver y reconocer los errores propios. Los temas se analizaron con mucha visión, pues se reflexionó sobre lo que podría o debería hacerse, no solo en términos ideales, sino también tomando en cuenta la realidad.

Para nosotros es importante la difusión y el seguimiento que se debería dar a este tipo de eventos. Este seminario es solamente parte de un proceso, un momento de encuentro, un paso de un largo camino por seguir. Por tanto, es muy

significativo que cada uno de nosotros lleve lo aprendido en este seminario a otra parte, a las organizaciones con que trabajamos, a nuestros compañeros, a los políticos, embajadas y ministerios. Es importante introducir esos conocimientos en los tomadores de decisiones de diferentes niveles, de manera que las ideas planteadas se puedan traducir en nuevas estrategias y paradigmas ajustados y adaptados a la cambiante realidad.

Los espacios de reflexión y de encuentro son importantes, pues nos movemos en lo mismo, pero muchas veces actuamos como pequeñas islas, sin intercambiar conocimientos y experiencias y sin interrelacionarnos. Hoy ha sido iniciativa del DRIP organizar este seminario para compartir. Esperamos que mañana sean otros.

No nos queda más que agradecerles a todos los presentes y a los que han contribuido, ya sea en aspectos logísticos, en el aporte de ideas, en la expresión de opiniones y en la realización de críticas constructivas. Un agradecimiento especial para los seis expositores que han desarrollado sus ponencias con un gran profesionalismo y mucha dedicación, así como a todos los que con mucho amor e interés nos ayudaron para que este seminario llegara a un buen fin. Por último, deseamos expresar nuestros sinceros agradecimientos a Silvia Delgado, quien ha sido indispensable para la organización y realización del seminario, dada su gran capacidad profesional y el apoyo moral brindado a nosotros los responsables del evento.



ANEXOS

ANEXO 1

PROGRAMA DEL SEMINARIO-TALLER

1. Motivo del Evento

El Proyecto de Desarrollo Rural Integral Peninsular (DRIP) - proyecto bilateral bajo convenio entre los Gobiernos de Costa Rica y Holanda - concluye un período de más de 10 años de intervención en los tres distritos de Lepanto, Paquera y Cóbano del sur de la Península de Nicoya, Costa Rica.

Con el deseo de conocer y compartir otras valiosas experiencias, el DRIP decidió organizar este evento de reflexión y análisis conjunto sobre el tema de desarrollo rural en áreas marginales de países centroamericanos.

2. Objetivo General

Formulación de conceptos y lineamientos estratégicos sobre desarrollo rural en general y sus sub-temas específicos:

- Producción y Comercialización
- Financiamiento Rural y Desarrollo Empresarial
- Protección y Conservación de Recursos Naturales
- Ordenamiento Territorial
- Organización e Integración Regional
- Transferencia y Sostenibilidad post-proyecto

3. Objetivos Específicos

1. Intercambio y difusión de experiencias
2. Análisis crítica sobre la aplicación de estrategias y metodologías de desarrollo rural
3. Reflexión sobre la factibilidad de la sostenibilidad de los procesos de desarrollo rural
4. Formulación y difusión de conceptos y lineamientos de desarrollo sostenible rural en zonas marginales

4. Lugar y Fecha

Centro de Convenciones Herradura, San José, Costa Rica
7, 8 y 9 de junio del 2000

5. Participantes

80 participantes relacionados con programas de desarrollo rural a nivel de Centroamérica.

6. Metodología del Seminario

Ponencias
Trabajo en sub-grupos
Presentación plenaria y discusión

7. Costos de participación

El evento en Costa Rica cuenta con financiamiento de la Embajada Real de los Países Bajos en San José mediante el Proyecto de Desarrollo Rural Integral Peninsular (DRIP). Cada participante asume sus propios gastos de viaje.

Programa

Miércoles 7 de junio

- 08:00 – 09:00 a.m. Inscripción y recepción documentación
- 09:00 – 09:45 a.m. Inauguración oficial del seminario-taller
- 09:45 – 10:15 a.m. Café
- 10:15 – 11:00 a.m. Introducción y presentación de la programación
- 11:00 – 11:30 a.m. Ponencia sobre "Producción Agropecuaria y Mercadeo", por Pedro Cussianovich, IICA, Costa Rica
- 11:30 – 12:00 p.m. Ponencia sobre "Financiamiento Rural y Desarrollo Empresarial", por Fernando Soto, RUTA-FAO, Costa Rica
- 12:00 – 12:30 p.m. Ponencia sobre "Conservación y Manejo de Recursos Naturales", por Emel Rodríguez, Corredor Biológico Mesoamericano (CBM/GTZ), Costa Rica
- 12:30 – 14:00 p.m. Almuerzo
- 14:00 – 16:00 p.m. Trabajo en sub-grupos
- 16:00 – 18:00 p.m. Plenaria

Jueves 8 de junio

- 08:00 – 08:30 a.m. Presentación de los resultados del día anterior
- 08:30 – 09:00 a.m. Ponencia sobre "Ordenamiento Territorial", por Rogelio Jiménez, Proyecto Arenal, Costa Rica
- 09:00 – 09:30 a.m. Ponencia sobre "Organización e Integración Regional", por Oscar Jara, Coordinador Política Regional de Participación Popular, Reconstrucción y Desarrollo de la Red ALFORJA CEP, Costa Rica

- 09:30 – 10:00 a.m. Ponencia sobre "Transferencia y Sostenibilidad Post-Proyecto", por Ian Cherret, Proyecto Lempirasur, Honduras
- 10:00 – 10:30 a.m. Café
- 10:30 – 12:30 a.m. Trabajo en sub-grupos
- 12:30 – 14:00 p.m. Almuerzo
- 14:00 – 17:00 p.m. Plenaria
- 19:00 – 21:00 p.m. Cena
- 21:00 – 01:00 a.m. Fiesta de despedida del Sr. Kees Konstapel

Viernes 9 de junio

- 10:30 – 11:00 a.m. "La Política de la Cooperación Técnica del Reino de los Países Bajos", por el señor Anton Schutte de la Embajada de Holanda, Costa Rica
- 11:00 – 12:30 m.d Ponencia sobre "Experiencia del Proyecto de Desarrollo Rural Integral Peninsular (DRIP)", por Marco Benavides, Leda Ramos y Joke Vuurmans
- 12:30 – 13:00 p.m. Cierre del evento
- 13:00 – 14:00 p.m. Almuerzo

ANEXO 2

LISTA DE PARTICIPANTES DEL SEMINARIO-TALLER

"LA SOSTENIBILIDAD DEL DESARROLLO RURAL: ¿SUEÑO O REALIDAD?"

| Expositores | PROYECTO/ ORGANIZACIÓN | NOMBRE | DIRECCIÓN | TELÉFONO | FAX | E-MAIL |
|-----------------|---|---|---|---------------|---|--------|
| LEMPIRASUR | <i>Cherrett, Ian</i> Asesor Técnico Principal del Proyecto Lempira Sur GCP/HON/018/NET FAO | Oficina de Apoyo, Santa Rosa de Copán Apdo. Postal 1808, Tegucigalpa, Honduras | (504)662-0916 (504)662-0039 (504)236-5428 | (504)662-0039 | lempiras@simon.intertel.hn | |
| IICA | <i>Cussianovich R., Pedro</i> Representante IICA en Costa Rica | | (506)216-0222 (506)216-0262 (506)216-0255 | (506)216-0258 | iica@iica.ac.cr pcussian@iica.ac.cr | |
| ALFORJA | <i>Jara, Oscar</i> Coordinador Política Regional de Participación Popular, Reconstrucción y Desarrollo de la Red ALFORJA CEP / Centro de Estudios y Publicaciones ALFORJA | San José, Costa Rica | (506)280-6540 | | cep@alforja.or.cr oscajara@hotmail.com | |
| Proyecto Arenal | <i>Jiménez, Rogelio</i> Director Nacional del Proyecto Arenal | 500 mts sur de Bomba San Pedro, y 125 mts este, Costa Rica | (506)280-9859 (506)281-0096 | (506)280-9859 | sectec@sol.racsa.co.cr | |

| PROYECTO/ ORGANIZACIÓN | NOMBRE | DIRECCIÓN | TELÉFONO | FAX | E-MAIL |
|---------------------------|--|--|--------------------------------------|---------------|----------------------|
| CBM - MINAE | <i>Rodríguez Paniagua, Emel</i> Enlace Nacional del Proyecto Corredor Biológico Mesoamericano | 150 mts sur Casa Italia, Oficinas SINAC/MINAE, San José, Costa Rica | (506)283-8975 (506)283-8004 | (506)283-8975 | emelr@ns.minae.go.cr |
| RUTA | <i>Soto Baquero, Fernando</i> Especialista en financiamiento rural - FAO - Políticas Rurales de la Unidad Regional de Asistencia Técnica del Proyecto PNUD CAM/94/001 | Apdo. Postal 211-2100, San José, Costa Rica | (506)255-4011 cel (504)9907879 | (506)222-6556 | fsoto@ruta.org |

| Moderadora | PROYECTO/ ORGANIZACIÓN | NOMBRE | DIRECCIÓN | TELÉFONO | FAX | E-MAIL |
|------------|--|--|---|---------------|---------------------|--------|
| IICA | <i>Delgado Negrini, Silvia</i> Especialista en Administración y Capacitación, Dirección Area Estratégica de Educación y Capacitación (DECAP) | Apdo 55-2200, Coronado, San José, Costa Rica | (506)390-3821 (506)216-0212 (506)216-0303 cel 390-3821 | (506)216-0239 | sdelgado@iica.ac.cr | |

| Grupo Organizador | PROYECTO/ ORGANIZACIÓN | NOMBRE | DIRECCIÓN | TELÉFONO | FAX | E-MAIL |
|-------------------|---|---|---------------|---------------|---------------|--------------------------|
| FUNDEP | <i>Aguilar Solano, Zoila</i> Directora Ejecutiva de la Fundación para el Desarrollo Empresarial en la Península de Nicoya | Paquera, 200 mts. sur de la Escuela Julio Acosta García, Paquera, Costa Rica | (506)641-0514 | (506)641-0514 | (506)641-0514 | fundepdr@sol.racsa.co.cr |

Grupo Organizador (continuación)

| PROYECTO/ ORGANIZACIÓN | NOMBRE | DIRECCIÓN | TELÉFONO | FAX | E-MAIL |
|---------------------------|--|---|--------------------------------|---------------|--|
| DRIP | <i>Benavides Moraga, Marco</i> Director Nacional del Proyecto de Desarrollo Rural Integral Peninsular | Paquera, 200 mts. sur de la Escuela Julio Acosta García, Paquera, Costa Rica Apdo. Postal 43-5357 | (506)641-0035 | (506)641-0056 | dripcrml@sol.racsa.co.cr |
| FUNDEP | <i>Castro, Franklin</i> Apoyo medio y comunicación | Paquera, 200 mts. sur de la Escuela Julio Acosta García, Paquera, Costa Rica | (506)641-0514 | (506)641-0514 | fundepdr@sol.racsa.co.cr |
| FUNDEP | <i>Coronado Hurtado, Evelyn</i> Apoyo logístico | Paquera, 200 mts. sur de la Escuela Julio Acosta García | (506)641-0514 | (506)641-0514 | fundepdr@sol.racsa.co.cr |
| MAG | <i>Dinarte Artavia, Aracelly</i> Apoyo logístico | Esparza, Costa Rica | (506)635-5963 (506)635-5322 | (506)635-5942 | programa@sol.racsa.co.cr profagro@sol.racsa.co.cr |
| DRIP | <i>Ramos Falcón, Leda</i> Especialista en agronomía y crédito rural, Proyecto de desarrollo Rural Integral Peninsular | Paquera, 200 mts. sur de la Escuela Julio Acosta García, Paquera, Costa Rica Apdo. Postal 43-5357 | (506)641-0035 | (506)641-0056 | dripcrml@sol.racsa.co.cr |
| DRIP | <i>Villegas, Fabio</i> Apoyo logístico | Paquera, 200 mts. sur de la Escuela Julio Acosta García, Paquera, Costa Rica Apdo. Postal 43-5357 | (506)641-0035 | (506)641-0056 | dripcrml@sol.racsa.co.cr |

Grupo Organizador (continuación)

| PROYECTO/ ORGANIZACIÓN | NOMBRE | DIRECCIÓN | TELÉFONO | FAX | E-MAIL |
|----------------------------|---|---|---|---------------|--|
| DRIP | <i>Vuurmans, Joke</i> Codirectora Internacional del Proyecto de Desarrollo Rural Integral Peninsular | Paquera, 200 mts. sur de la Escuela Julio Acosta García, Paquera, Costa Rica Apdo. Postal 43-5357 | (506)641-0035 | (506)641-0056 | dripcrnl@sol.racsa.co.cr |
| LEMPIRASUR | <i>Álvarez Welchez, Luis</i> Coordinador Técnico Nacional del Proyecto Lempira Sur GCP/HON/018/NET FAO | Apdo. Postal 1808, Tegucigalpa, Honduras | (504)662-0916 (504)662-0039 | (504)620916 | lempiras@simon.intertel.hn |
| PRODEFOR | <i>Barrera, Luis</i> Director Ejecutivo del Proyecto PRODEFOR | 9 Calle-7-75, zona 5, Huehuetenango, Guatemala | (502)764-2832 (502)769-0683 (502)769-0684 | (502)764-2832 | prodefor@gold.guate.net |
| MAG | <i>Benavides Moraña, Anabelle</i> Sub-Directora de la Oficina Regional del Pacífico Central del Ministerio de Agricultura y Ganadería | Esparza, Costa Rica | (506)635-5963 (506)635-5322 | (506)635-5942 | programa@sol.racsa.co.cr profagro@sol.racsa.co.cr |
| SEPSA | <i>Bolaños Nuñez, Osvaldo</i> | San José, Costa Rica | | | |
| Consultor independiente | <i>Borel, Rolain</i> | San José, Costa Rica | (506)283-7475 | (506)253-4227 | rborel@sol.racsa.co.cr |
| RUTA | <i>Carrera Cruz, Jaime Arturo</i> Coordinador RUTA | 5ª. Avenida 8-06 zona 9, Guatemala | (502)360-4320 | (502)361-7784 | utngua@ruta.org |

Grupo Organizador (continuación)

| PROYECTO/ ORGANIZACIÓN | NOMBRE | DIRECCIÓN | TELÉFONO | FAX | E-MAIL |
|---------------------------|--|---|--|---------------|--------------------------|
| CNP | <i>Castillo Umaña, José Luis</i> | San José, Costa Rica | (506)650-0201 (506)650-0607 | (506)650-0201 | asepalec@sol.racsa.co.cr |
| ASEPALECO | <i>Cerdas Rojas, Teresa</i> Directora Ejecutiva de la Asociación Ecológica de Paquera, Lepanto y Cóbano | Subcentro de Gestión, 20 mts sur de la entra- da principal del Colegio de Jicaral, Costa Rica | | | |
| ASORECH | <i>Chamale Morales, Mario Enrique</i> Coordinador Secretaría Técnica de Planificación | Anexo Hotel Ramírez, Barrio el Cementerio Jocotán, Chiquimula, Guatemala | (502)941-3375 (502)941-3809 | (502)941-3814 | |
| SEPSA | <i>Charpantier Arias, Franklin</i> Coordinador Area Política Agropecuaria Rural | Sabana Sur, Edificio MAG, San José, Costa Rica | (506)296-2059 (506)296-2060 | (506)296-1652 | pobrepa@ns.mag.go.or |
| FUNDER | <i>Charpentier Salazar, Gilbert</i> Coordinador Emergencia Fase II, Proyecto de Consolidación de Empresas Campesinas de Reforma Agraria INA /SRN/Cooperación Holanda HN/91/001 | Av. El Castaño, Colonia El Castaño, casa 2729, Tegucigalpa, Honduras Apartado #288, Comayagua | (504)232-1133 | (504)236-8504 | funder@infanet.hn |
| PRODETOTO | <i>Chavarría Samayoa, J. Abel</i> Codirector Nacional del Proyecto | Km. 188, Carretera a Quetzaltenango, Colonia San Cristóbal, San Cristóbal Tonicapán, Guatemala | (502)737-4502 (502)737-4507 (502)737-4516 (502)737-4526 | (502)737-4616 | totoala@micro.com.gt |

Grupo Organizador (continuación)

| PROYECTO/ ORGANIZACIÓN | NOMBRE | DIRECCIÓN | TELÉFONO | FAX | E-MAIL |
|---------------------------|---|--|--------------------------------|--------------------------------|---------------------------|
| PROCDEFOR | <i>Chaves Thomas, Marín</i> Coordinador Departamento de Planificación, Proyecto de Conservación y Desarrollo Forestal | Barrio Central Calle Patterson, Edificio Ashley II piso, Nicaragua | (506)822-1224 (506)822-1224 | (505)822-1224 | procodef@ibw.com.ni |
| ASORECH | <i>Cortés Chacón, Luvia Esperanza</i> Miembro de la Junta Directiva de ASORECH | Villa de Jocotán, Chiguimula, Guatemala | (502)941-3375 (502)941-3809 | (502)941-3814 | |
| FAO-Holanda ADCAF | <i>Deras Rodríguez, Lorena</i> <i>Alejandra</i> Planificación, Seguimiento y Evaluación | Colonia Palmera, Calle República del Ecuador No.349, Tegucigalpa, Honduras | (504)221-1161 (504)221-1164 | (504)221-1162 | Adecaf@hondudata.com |
| MAG | <i>Dercksen, Pieter</i> Asesor Ministro de Agricultura y Ganadería (MAG) en Costa Rica | Oficinas del Ministerio de Agricultura y Ganadería, Sabana sur, San José, Costa Rica | (506)232-9420 (506)231-2344 | (506)232-2103 | dewimar@sol.racsa.co.cr |
| ALFORJA | <i>Díaz Flores, Cecilia</i> Directora Ejecutiva del Centro de Estudios Alforja | Del Banco Nacional 100 mts sur y 175 mts este, San Pedro de Montes de Oca, Costa Rica | (506)280-6540 | (506)253-7023 | cep@alforja.or.cr |
| MIDEPLAN | <i>Fallas Calderón, Luis</i> Asesor de la Dirección Ejecutiva del Ministerio de Planificación | San José, Costa Rica | (506)225-9740 | (506)223-7930 (506)223-3282 | lfallas@ns.mideplan.go.cr |

Grupo Organizador (continuación)

| PROYECTO/ ORGANIZACIÓN | NOMBRE | DIRECCIÓN | TELÉFONO | FAX | E-MAIL |
|--------------------------------------|--|--|--------------------------------|---------------|---------------------------|
| PROMICRO/ OIT | <i>Fonseca, Hugo</i> Consultor | Carretera a Sabanilla, de la Farmacia la Paulina, 50 mts este, 25 mts norte, Sabanilla, San José, Costa Rica | (506)280-0550 (506)280-0559 | (506)283-4851 | hfonseca@sipromicro.com |
| APEP | <i>González, Doris</i> Gerente de la Asociación de Pescadores de Paquera | Paquera, Costa Rica | (506)385-3061 | | |
| Proyecto CENTA- FAO-HOLANDA | <i>Guillén Henríquez, José Luis</i> Director Nacional del Proyecto | Km 33_ Carretera a Santa Ana, El Salvador | (503)338-4503 | (503)338-4278 | agrisost@es.com.sv |
| PROCODEFOR | <i>Karremans, Jan</i> Co-director Internacional del Proyecto de Conservación y Desarrollo Forestal | Apdo Postal 43, Bluefields, Nicaragua | (505)822-1224 | (505)660-364 | karremans@hotmail.com |
| Embajada Real de los Países Bajos | <i>Konstapel, Kees</i> Especialista del Sector Desarrollo Rural y Ambiente de la Embajada de Holanda en Costa Rica | Oficentro Ejecutivo, Sabana, Edificio No. 3, Piso no. 3, San José, Costa Rica | (506)296-1490 | (506)296-2933 | netthemba@sol.racsa.co.cr |
| ARADIKES | <i>Leiva Leiva, Víctor Daniel</i> Secretario de Junta Directiva de ARADIKES | 150 mts al sur de la Clínica de Buenos Aires, Costa Rica | (506)730-0289 | (506)730-1189 | aradikes@sol.racsa.co.cr |

Grupo Organizador (continuación)

| PROYECTO/ ORGANIZACIÓN | NOMBRE | DIRECCIÓN | TELÉFONO | FAX | E-MAIL |
|---------------------------|---|--|--|--------------------------------|--------------------------|
| Fundación ANDAR | <i>Lidieth Madden</i> | San José, Costa Rica | 381-9893 (506)283-0844 (506)234-2455 | (506)224-3903 | andarcr@sol.racsa.co.cr |
| PROCARAC/ FUNDER | <i>Martínez Alcearo, Fernando</i> Director nacional del Proyecto de Consolidación de Empresas Campesinas de Reforma Agraria INA/SRN/Cooperación Holanda HN/91/001 | Col. El Castaño, Av. Castaño #2729, Tegucigalpa, Honduras Apdo Postal 11-8729 | (504)232-1133 | (504)239-4711 | funder@infanet.hn |
| ASEPALECO | <i>Mena Aguilar, Luis</i> Presidente de la Asociación Ecológica de Paquera, Lepanto y Cóbano | Subcentro de Gestión, Jicaral, Costa Rica | (506)650-0201 (506)650-0607 | (506)650-0201 | asepalec@sol.racsa.co.cr |
| IICA Laderas | <i>Miranda Abaunza, Byron</i> Coordinador Regional del Proyecto Regional Desarrollo Institucional para la Producción Agrícola Sostenible en las Laderas de América Central | Final Av. Manuel Gallardo y Final 1ª. Av. Norte, Santa Tecla, La Institución Libertad P.O.Box 01-78, San Salvador | (503)288-1500 | (503)288-2061 (503)288-0178 | laderas@es.com.sv |
| PDR | <i>Molina, Germán</i> Gerente General del Programa de Desarrollo Rural | Apartado 10094-1000, San José, Costa Rica | (506)296-7756 | (506)296-7765 | gmolina@ns.mag.go.cr |

Grupo Organizador (continuación)

| PROYECTO/ ORGANIZACIÓN | NOMBRE | DIRECCIÓN | TELÉFONO | FAX | E-MAIL |
|---------------------------|---|---|--------------------------------|---------------|--------------------------|
| ASOFRUPA | <i>Monge Alfaro, Johnny</i> Presidente de la Asociación de Fruticultores de Paquera | 200 mts sur de Marketica, Paquera, Costa Rica | (506)641-0156 | (506)641-0290 | asofrupa@sol.racsa.co.cr |
| SEPSA | <i>Monge, Salvador</i> Director de la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria | P.O.Box 10094-1000, San José, Costa Rica | (506)231-1051 | (506)232-0677 | smonge@ns.mag.go.cr |
| ASOFRUPA | <i>Mora Picado, Dorian</i> Gerente de la Asociación de Fruticultores de Paquera | 200 mts sur de Marketica, Paquera, Costa Rica | (506)641-0156 | (506)641-0290 | asofrupa@sol.racsa.co.cr |
| CDR-ULA | <i>Nusselder, Hans</i> Coordinador del Centro de Desarrollo Rural (CDR) | Apdo. Postal 1605- 1002, San José, Costa Rica | (506)224-1990 | (506)283-0719 | cdrula@sol.racsa.co.cr |
| COOPECÓBANO | <i>Quirós Rojas, Norman</i> Gerente de la Cooperativa de Cóbano | 100 mts este del Banco Nacional de Cóbano, Costa Rica | (506)642-0424 | (506)642-0425 | |
| FAO | <i>Ramírez Mister, Octavio</i> | San José, Costa Rica | | | |
| MINAE | <i>Ramírez, Gonzalo</i> Director de la Subregión PALE- CO del Área de Conservación de Tempisque (ACT) del Ministerio de Ambiente y Energía | Jicaral, Costa Rica | (506)659-9089 (506)257-1417 | | |

Grupo Organizador (continuación)

| PROYECTO/ ORGANIZACIÓN | NOMBRE | DIRECCIÓN | TELÉFONO | FAX | E-MAIL |
|----------------------------|---|--|--------------------------------|---------------|-------------------------------------|
| ARADIKES | <i>Rojas Ortiz, Sergio</i> | 150 mts al sur de la Clínica de Buenos Aires, Costa Rica | (506)730-0289 | (506)730-1189 | aradikes@sol.racsa.co.cr |
| ASORECH | <i>Ruiz, Santos</i> Presidente Regional de ASORECH | Villa de Jicotán, Chiquimula, Guatemala | (502)941-3375 (502)941-3809 | (502)941-3814 | |
| Embajada de Holanda | <i>Schutte, Anton</i> Ministro Consejero de la Embajada Real de Los Países Bajos en Costa Rica | Oficentro Ejecutivo, La Sabana Sur, tercer edifi- cio, tercer piso, San José, Costa Rica | (506)296-1490 | (506)296-2933 | nethemb@sol.racsa.co.cr |
| ASOFRUL | <i>Sequeira Briceño, Heriberto</i> Presidente de la Asociación de Fruticultores de Lepanto | Oficinas MAG, Jicaral de Lepanto, Costa Rica | (506)650-0063 | | |
| KIT-Holanda | <i>Sluys van, Fred</i> Miembro del equipo del Departamento "Agricuktural & Enterprise Development", del Instituto Real de los Trópicos (KIT) | P.O. Box 95001, 1090 HA Ámsterdam, Holanda | | | AED@kit.nl frevansul@hotmail.com |
| Consultor independiente | <i>Soto Zúñiga, Bernal</i> Consultor independiente | 500 mts este, 25 mts norte del Hotel San José Palacio, La Uruca San José, Urbanización El Robledal, Casa no. 32-0 Apdo. Postal 546-1150, La Uruca, San José, Costa Rica | (506)220-0602 (506)387-6572 | (506)220-0602 | bernsoto@sol.racsa.co.cr |

Grupo Organizador (continuación)

| PROYECTO/ ORGANIZACIÓN | NOMBRE | DIRECCIÓN | TELÉFONO | FAX | E-MAIL |
|--------------------------------|---|---|---------------|---------------|---|
| DEIPSA | <i>Soto, Warren</i> Consultor | Frente a la UNED, Jicaral, Península de Nicoya, Costa Rica | (506)650-0075 | (506)650-0075 | ssjica@sol.racsa.co.cr |
| HIVOS | <i>Straatsma, Corine</i> Directora Regional HIVOS | San José, Costa Rica | (506)231-0848 | (506)232-2979 | hivosro@hivos.or.cr |
| Embajada de Holanda | <i>Uitdewilligen, Marriette</i> Asistente Asesor Desarrollo Rural y Medio Ambiente | Vía casilla en la Embajada Real de los Países Bajos, San José, Costa Rica | | | nethemb@sol.racsa.co.cr |
| RUTA | <i>Valverde Díaz, Mirriam</i> | San José, Costa Rica | (506)296-1490 | (506)296-2933 | |
| DEIPSA | <i>Villalobos Hernández, Carlos</i> Consultor independiente | Frente a la UNED, Jicaral, Costa Rica | (506)650-0075 | (506)650-0075 | Ssjica@sol.racsa.co.cr |
| Proyecto CENTA- FAO-HOLANDA | <i>Wambeke van, Jan</i> Asesor Técnico Principal del Proyecto de Agricultura Sostenible en Zonas de Ladera - FASE II, Proyecto GCP/ELS/005/NET | Avenida La Revolución No. 178, Colonia San Benito, Apdo. Postal 2454, San Salvador | (503)338-4503 | (503)338-4278 | Fao-slv@field.fao.org agrisost@es.com.sv |
| FAO | <i>Zelaya, Carlos</i> Oficial de Proyectos | P.O.Box 1808, Tegucigalpa, Honduras | (504)236-7321 | (504)236-7124 | Fao-hnd@field.fao.org |

ANEXO 3

INFORMACIÓN SOBRE PROYECTOS Y ORGANIZACIONES

ALFORJA

MISION: Aportar, desde la educación popular, a una buena cultura política que transforme las relaciones de poder en Costa Rica y Centroamérica.

Sus principales áreas de acción:

- Gestión social y participación para el desarrollo.
- Género y democracia
- Fortalecimiento organizativo y desarrollo institucional.

Dirección: del Banco Nacional 100 metros sur y 175 este, San Pedro de Montes de Oca, Costa Rica.
Tel: (506) 280-6540; Fax: (506) 253-7023; e-mail: cep@alforja.or.cr

ARADIKES

MISION: Fortalecer a las comunidades indígenas a través de sus organizaciones de base con mentalidad empresarial.

Sus principales áreas de acción:

- Apoyo social
- Conservación del medio ambiente
- Comercialización
- Crédito
- Organización

Dirección: 150 metros al sur de la Clínica de Buenos Aires, Costa Rica.
Tel: (506) 730-02-89; Fax: (506) 730-11-89; e-mail: aradikes@sol.racsa.co.cr

ASEPALECO

MISION: Conservación y uso sostenible de los recursos naturales en los distritos de Lepanto, Paquera y Cóbano de la península de Nicoya.

Sus principales áreas de acción:

- Educación ambiental
- Manejo adecuado de desechos sólidos
- Prevención y control de incendios forestales
- Protección de biodiversidad y agua

Dirección: Subcentro de Gestión, Jicaral, Costa Rica
Tel: 650-02-01 / 650-06-07; e-mail: asepapec@sol.racsa.co.cr

ASOFRUL

MISION: Producción y comercialización de frutas tropicales de los afiliados de la organización.

Sus principales áreas de acción:

- Gestión de ventas
- Asistencia técnica
- Crédito

Dirección: Oficinas MAG, Jicaral, Costa Rica.
Tel: (506)650-0063

ASOFRUPA

MISION: Apoyar a los pequeños y medianos productores de la zona de Paquera en la producción y comercialización de frutas tropicales.

Sus principales áreas de acción:

- Comercialización
- Asistencia técnica

Dirección: 200 mts sur de Marketica, Paquera, Costa Rica.
Tel: (506)641-0156; Fax: (506)641-0290; e-mail: asofrupa@sol.racsa.co.cr

ASORECH

MISION: Fortalecer las capacidades gerenciales de campesinos y campesinas de la región Chortí y gestionar proyectos a diferentes entes financieros para el desarrollo rural.

Sus principales áreas de acción:

- Desarrollo productivo empresarial
- Inversión social comunitaria
- Desarrollo administrativo-gerencial

Dirección: Anexo Hotel Ramírez, Barrio el Cementerio Jocotán, Chiquimula, Guatemala.
Tel: (502)941-3375/941-3809; Fax: (502)941-3814

CENTA-FAO

MISION: Contribuir al desarrollo participativo de micro cuencas hidrográficas con enfoque a una agricultura sostenible en la zona de ladera.

Sus principales áreas de acción:

- Metodología participativa de planificación en micro cuencas hidrográficas
- Organización social con enfoque género
- Capacitación de técnicas extensionista
- Elaboración de material de apoyo para la capacitación
- Manejo de finca y diversificación de la producción
- Sistema de información de tierras

Dirección: Avenida La Revolución No. 178, Colonia San Benito, Apdo. Postal 2454, San Salvador.
Tel: (503)338-45-03; Fax: (503)338-42-78; e-mail: agrisost@es.com.sv

CDR-ULA

MISION: Investigación económica y apoyo a la Cooperación Técnica en Centroamérica.

Sus principales áreas de acción:

- Finanzas rurales
- Sistemas de producción agropecuarias
- Desarrollo institucional de organizaciones de productores

Dirección: Apdo. Postal 1605-1002, San José, Costa Rica.
Tel: (506)224-19-90/283-07-19; e-mail: cdrula@sol.racsa.co.cr

CNP

MISION: Dar atención a medianos y pequeños productores en las diferentes actividades productivas, y prestar asesoramiento técnico y apoyo financiero para el desarrollo de sus actividades.

Sus principales áreas de acción:

- Reconversión productiva
- Mercadeo
- Agro-industria
- Extensión agrícola

COOPECOBANO, RL.

MISION: Una empresa cooperativa administrativa y financieramente sostenible, mejorando la calidad de vida de sus asociados y sus familias, a través de la comercialización de suministros agroveterinarios, asistencia técnica, comercialización y mejorando la sostenibilidad de las unidades productivas.

Sus principales áreas de acción:

- Comercialización de insumos agro-veterinarios
- Asistencia técnica
- Protección de recursos suelo – aguas – bosque
- Control de plagas

Dirección: 100 metros este del Banco Nacional de Cóbano, Puntarenas, Costa Rica.
Tel: (506)642-0424; Fax: (506) 642-04-25

Corredor Biológico Mesoamericano

MISION: Establecer base metodológica para construir el Corredor Biológico Mesoamericano.

Sus principales áreas de acción:

- Planificación estratégica regional
- Capacitación e intercambio
- Manejo y uso recursos naturales
- Biodiversidad
- Movilización de recursos para fortalecimiento local y la consolidación de corredores biológicos

Dirección: 150 mts sur de la Casa Italia, Oficinas SINAC/MINAE, San José, Costa Rica.
Tel: (506)283-8975 / 283-8004; Fax: (506)283-8975; e-mail: emelr@ns.minae.go.cr

DEIPSA

MISION: Fomentar el desarrollo empresarial en la península de Nicoya.

Sus principales áreas de acción:

- Gestión de recursos
- Contabilidad / auditorías
- Estudios de pre-factibilidad
- Mercadeo y planificación

Dirección: Frente a la UNED, Jicaral, Costa Rica.
Tel: (506)650-0075; Fax: (506) 650-0075; e-mail: ssjica@sol.racsa.co.cr

DRIP

MISION: Promover un desarrollo rural integral sostenible mediante el combate de la pobreza, manejo adecuado de los recursos naturales y fortalecimiento de la capacidad local de las comunidades y organizaciones.

Sus principales áreas de acción:

- Capacitación y asesoría
- Asistencia técnica
- Organización
- Gestión empresarial
- Crédito
- Ordenamiento territorial
- Manejo de recursos naturales
- Mercadeo y planificación

Dirección: Centro de Gestión Peninsular, Paquera, Costa Rica.

Tel: (506)641-0035; Fax: (506) 641-0056; e-mail: vuurmans@sol.racsa.co.cr

FAO-COSTA RICA

MISION: Asistencia técnica al sector agrícola ambiental y pesquero.

Sus principales áreas de acción:

- Elaboración de estadísticas agropecuarias mundiales
- Foro neutral intergubernamental en los temas agrícolas, ambientales, pesqueros, etc
- Promoción de la seguridad alimentaria mundial

FAO-HONDURAS

MISION: Cooperación internacional en desarrollo rural, agricultura y recursos naturales.

Sus principales áreas de acción:

- Desarrollo rural basado en la participación comunitaria y el manejo sostenible de los recursos naturales.

Dirección: P.O.Box 1808, Tegucigalpa, Honduras.

Tel: (504) 236-73-21; Fax: (504) 236-71-24; e-mail: Fao-hnd@field.fao.org

FUNDER

MISION: Fundación para el desarrollo empresarial rural, que busca impulsar al pequeño productor campesino de una economía de subsistencia a una economía de mercado de manera sostenible, competitiva y con equidad de género.

Sus principales áreas de acción:

- Capacitación y asistencia técnica para la producción
- Organización y administración
- Producción – riego
- Crédito
- Comercialización

Dirección: Col. El Castaño, Av. Castaño #2729, Tegucigalpa, Honduras.
Tel: (504)232-1133; Fax: (504)239-47-11; e-mail: funder@infanet.hn

HIVOS

MISION: Apoyar al desarrollo sostenible y la emancipación de la población pobre en África, Asia y Latinoamérica.

Sus principales áreas de acción:

- Actividades económicas
- Medio ambiente
- Derechos humanos
- Género
- Cultura

Dirección: Tel: (506) 231-08-48; Fax: (506) 232-29-79; e-mail: hivosro@hivos.or.cr

IICA-COSTA RICA

MISION: Apoyar al desarrollo del sector agropecuario y del medio rural. Es un organismo internacional del Sistema Interamericano.

Sus principales áreas de acción:

- Política y comercio
- Tecnología y recursos naturales
- Sanidad e inocuidad de alimentos
- Desarrollo rural

Dirección: Apdo. 55-2200, San José, Costa Rica.
Tel: (506) 390-38-21/216-02-12/216-03-03; Fax: (506) 216-02-39; e-mail: iica@iica.ac.cr

KIT

MISION: Facilitar la difusión de conocimientos y la relación norte-sur y sur-sur mediante investigación, entrenamiento y consultorías en temas de desarrollo rural agropecuario y empresarial.

Sus principales áreas de acción:

- Gestión de procesos de descentralización
- Desarrollo del sector agrícola productiva
- Manejo de los recursos naturales y biodiversidad
- Manejo de información
- Atención primaria de salud
- Cultura, idiomas, biblioteca, conferencias

Dirección: P.O. Box 95001, 1090 HA Amsterdam, Holanda.
e-mail: AED@kit.nl

MAG-COSTA RICA

MISION: Buscar el desarrollo agroempresarial de las organizaciones de productores y productoras; el mejoramiento de las condiciones de vida de estas a través de la prestación de servicios de generación y transferencia tecnológicas, buscando el uso de los recursos naturales en forma sostenible.

Sus principales áreas de acción:

- Generación de tecnología
- Transferencia de tecnología
- Protección de las actividades agrícolas y pecuarias del país
- Apoyo a organizaciones de productores como facilitadora en los diferentes procesos que integran las cadenas agroproductivas

Dirección: Esparza, Costa Rica.
Tel: (506)635-59-42; e-mail: programa@sol.racsa.co.cr / profagro@sol.racsa.co.cr

MINAE

MISION: Unidad organizativa de SINAC (Sistema Nacional de Áreas de Conservación) encargada de la gestión, desarrollo, conservación y administración del Área Sociográfica (Lepanto, Cóbano, Paquera)

Sus principales áreas de acción:

- Administración de los recursos forestales a través de la Ley Forestal, de la Vida Silvestre, a través de la Ley de Vida Silvestre y de las áreas Silvestres Protegidas con la Ley de Parques.
- Fomento de los recursos naturales a través de proyectos de protección del bosque y de reforestación.
- Proyectos de educación ambiental, control y protección de los recursos forestales y fauna silvestre

Dirección: Tel: (506)659-9089/257-1417

PROCODEFOR

MISION: Fortalecimiento de autogestión local y desarrollo rural sostenible.

Sus principales áreas de acción:

- Ordenamiento territorial
- Producción sostenible
- Organización comunal y ambiente
- Educación ambiental

Dirección: Valle Central, Calle Patterson, Edificio Ashley, II Piso, Nicaragua.
Tel: (506) 822-12-24; Fax: (50) 232-06-77; e-mail: procodef@ibw.com.ni

PRODEFOR

MISION: Mejorar la calidad de vida de los habitantes a través del manejo forestal, organización comunitaria, fortalecimiento institucional, educación ambiental, capacitación y proyectos productivos.

Sus principales áreas de acción:

- Organización comunitaria
- Descentralización
- Plan de desarrollo comunitario
- Manejo forestal

Dirección: Valle Central, Calle Patterson, Edificio Ashley, II Piso, Nicaragua.
Tel: (506) 822-12-24; Fax: (50) 232-06-77; e-mail: procodef@ibw.com.ni

PRODETOTO

MISION: Crear las condiciones necesarias a través de la educación y condiciones socio-económicas, para que el grupo meta se desarrolle de una forma sostenible.

Sus principales áreas de acción:

- Promoción y la organización social
- Crédito
- Microempresa y artesanías
- Agrícola/pecuario y forestal

Dirección: Km. 188, Carretera a Quetzaltenango, Colonia San Cristóbal, San Cristóbal, Totonicapán, Guatemala.

Tel: (502) -737-4502/737-4507-83/737-45-16 Fax: (502) 737-46-16; e-mail: totoala@micro.com.gt

PROMICRO

MISION: Mejoramiento del empleo y de la calidad de vida de las personas que trabajan como autoempleo o en microempresas en América Central, por medio del fortalecimiento de las entidades públicas y privadas que las apoyan.

Sus principales áreas de acción:

- Mejoramiento de los recursos humanos
- Fortalecimiento de las organizaciones microempresariales
- Fortalecimiento de las entidades de apoyo a la microempresa.
- Gestión del conocimiento: investigación, desarrollo e información.

Dirección: Carretera a Sabanilla, de la Farmacia La Paulina, 50 metros este, 25 norte, Sabanilla, San José, Costa Rica.

Tel: 280-05-50/280-05-59; Fax: 283-48-51; e-mail: hfonseca@sipromicro.com

PROYECTO LEMPIRA SUR

MISION: Cambiar los sistemas de producción en laderas, transformación y comercialización de alimentos, promover la participación local y la organización comunitaria, y manejo de los recursos naturales.

Sus principales áreas de acción:

- Participación con equidad
- Tecnología y manejo de recursos naturales
- Desarrollo rural
- Sistemas financieros locales

Dirección: Apdo. Postal 1808, Tegucigalpa.

Tel: (504)662-0916/662-0039/236-5428; Fax: (504)662-0916; e-mail: lempira@simon.intertel.hn

PROZACHI

MISION: Desarrollo rural con énfasis agrícola bajo el enfoque de participación organizada y representativa con la modalidad de descentralización de servicios.

Sus principales áreas de acción:

- Organización campesina
- Fortalecimiento de capacidades locales
- Transferencia de servicios técnicos y financieros
- Impulso transversal del enfoque de género y la conservación ambiental

Dirección: Anexo Hotel Ramírez, Barrio el Cementerio, Jocotán, Chiquimula, Guatemala.
Tel: (502)941-3375/941-3809; Fax: (502)941-3814; e-mail: prozachi@guate.net

RUTA-COSTA RICA

MISION: Brindar asistencia técnica a nivel de Centroamérica al sector agropecuario y de medio ambiente en las áreas de pobreza rural, preparación e implementación de proyecto.

Sus principales áreas de acción:

- Pobreza rural
- Agricultura sostenible
- Institucionalidad rural
- Comercio, mercadeo y agronegocios

Dirección: Aptdo. Postal 211-21-00, San José, Costa Rica.
Tel: (506) 225-40-11; Fax: (506) 222-65-56

RUTA-GUATEMALA

MISION: Apoyar al diseño de políticas, formulación e implementación de proyectos en las áreas de combate a la pobreza y manejo sostenible de recursos naturales.

Sus principales áreas de acción:

- Financiamiento rural y desarrollo empresarial
- Protección y conservación de recursos naturales
- Producción y comercialización
- Ordenamiento territorial

Dirección: 5ª. Avenida 8-06 zona 9, Guatemala.
Tel: (502)360-4320; Fax: (502)361-7784; e-mail: utngua@ruta.org

SEPSA-MAG

MISION:

- Formulación, seguimiento y evaluación de políticas
- Información y estadísticas del sector
- Red de Información Agropecuaria (INFOAGRO)
- Apoyar y asesorar al Ministro Rector del sector agropecuario.

Sus principales áreas de acción:

- Formulación de políticas del sector
- Proyectos / estudios económicos
- Cooperación internacional
- Evaluación de acciones estratégicas (SINE)

Dirección: Sabana Sur, Edificio MAG, San José, Costa Rica.
Tel: (506)231-10-51 Fax: (506) 232-06-77
e-mail: smonge@ns.mag.go.cr / polisepsa@ns.mag.go.cr

ANEXO 4

GUÍA DE TRABAJO

TEMA:

Coordinador@: _____
Secretari@: _____
Relator@: _____

Objetivo:

Definir lineamientos estratégicos sobre el tema/componente correspondiente.

Metodología:

| Actividad | Tiempo |
|--|-------------------|
| 1. Se organizarán grupos de trabajo de aproximadamente diez integrantes; inicialmente cada grupo leerá la Guía de Trabajo para clarificar la metodología y productos esperados. Cada grupo contará con la colaboración de un facilitador@. | |
| 2. El grupo de trabajo nombrará un coordinador@, un secretari@ y un relator@. | 5 min. |
| 3. El coordinador@ facilitará un espacio para que los integrantes del grupo intercambien experiencias en torno al trabajo que ell@s desempeñan en las organizaciones y/o entidades que representan. Para esto se hará uso de la técnica Phillips donde cada participante contará con un minuto de tiempo para hacer su presentación. | 30 min. |
| 4. De manera participativa el grupo reflexionará sobre una serie de conceptos, paradigmas y/o preguntas para construir al menos tres lineamientos estratégicos (anexo A: Guía para la formulación de lineamientos). | 1 hora 30 min. |
| 5. Al final de la reflexión el grupo resumirá sus conclusiones en un papelógrafo y una lista de lineamientos generales. | 15 min. |
| 6. El relator de cada grupo presentará las conclusiones en la plenaria. | 40 min. |

Material de apoyo:

- ◆ Ponencias de expertos
- ◆ Experiencia laboral de l@s participantes
- ◆ Guías de trabajo

Tiempo disponible: Tres horas

Anexo A: Guía para la formulación de lineamientos

TEMA 1: Producción Agropecuaria y Mercadeo

- a) ¿Qué elementos se deben considerar para evitar distorsiones entre la producción para autoconsumo y la producción comercial?
- b) El incremento en la producción y la reducción de costos no son útiles, si no existe mercado y si no hay capacidad de negociación.
- c) ¿Qué condiciones deben establecerse para convertir el "libre comercio" en "comercio justo"?

TEMA 2: Financiamiento Rural y Desarrollo Empresarial

- a) ¿Cómo definirían ustedes "financiamiento rural"? ¿Qué actores están involucrados y cómo se interrelacionan?
- b) El financiamiento rural es una condición para el desarrollo.
- c) ¿Qué condiciones son indispensables para promover el desarrollo empresarial en las zonas marginales?

TEMA 3: Conservación y Manejo de Recursos Naturales

- a) ¿Cuáles son las estrategias y los mecanismos que se deberían establecer para reconocer la importancia y el valor de los servicios ambientales?
- b) Controles efectivos y oportunos a nivel local y regional aseguran una explotación racional de los recursos naturales.
- c) Existe un desconocimiento sobre el valor potencial de los recursos naturales. ¿Cómo acelerar y controlar su descubrimiento y aprovechamiento justo?

TEMA 4: Ordenamiento Territorial

- a) Ordenamiento territorial: ¿medio o fin en sí, ... y para quiénes?
- b) No siempre coincide el uso potencial propuesto con el uso actual. ¿Cómo se manejarían estas áreas de conflicto y con qué mecanismos de regulación?
- c) Cómo se puede garantizar la participación de los diferentes actores en el proceso para que el ordenamiento se cumpla?

TEMA 5: Organización e Integración Regional

- a) ¿Qué condiciones facilitan la integración?
- b) ¿Cuál es la estrategia más adecuada para identificar y potenciar a los gestores que promueven la organización e integración regional?
- c) Las intervenciones directas orientadas a la reducción de las desigualdades no solo mejoran los efectos de la reducción de la pobreza sino que contribuyen en el proceso de integración regional.

TEMA 6: Transferencia y Sostenibilidad Post-Proyecto

- a) ¿Cómo y en qué momento los proyectos deberían iniciar su proceso de transferencia?
- b) ¿Cuál debería ser la participación de los actores en este proceso de transferencia?
- c) ¿Cómo enfrentar "los conflictos" que puedan surgir en los procesos de transferencia?

Esta edición se terminó de imprimir
en la Imprenta del IICA
en Coronado, San José, Costa Rica,
en el mes de mayo del 2001,
con un tiraje de 500 ejemplares.



**Producción agropecuaria
y mercadeo**



**Financiamiento rural y
desarrollo empresarial**



**Conservación y manejo
de recursos naturales**



**Ordenamiento
territorial**



**Organización e
integración regional**



**Transferencia y
sostenibilidad post-proyecto**