

DINTER 0005

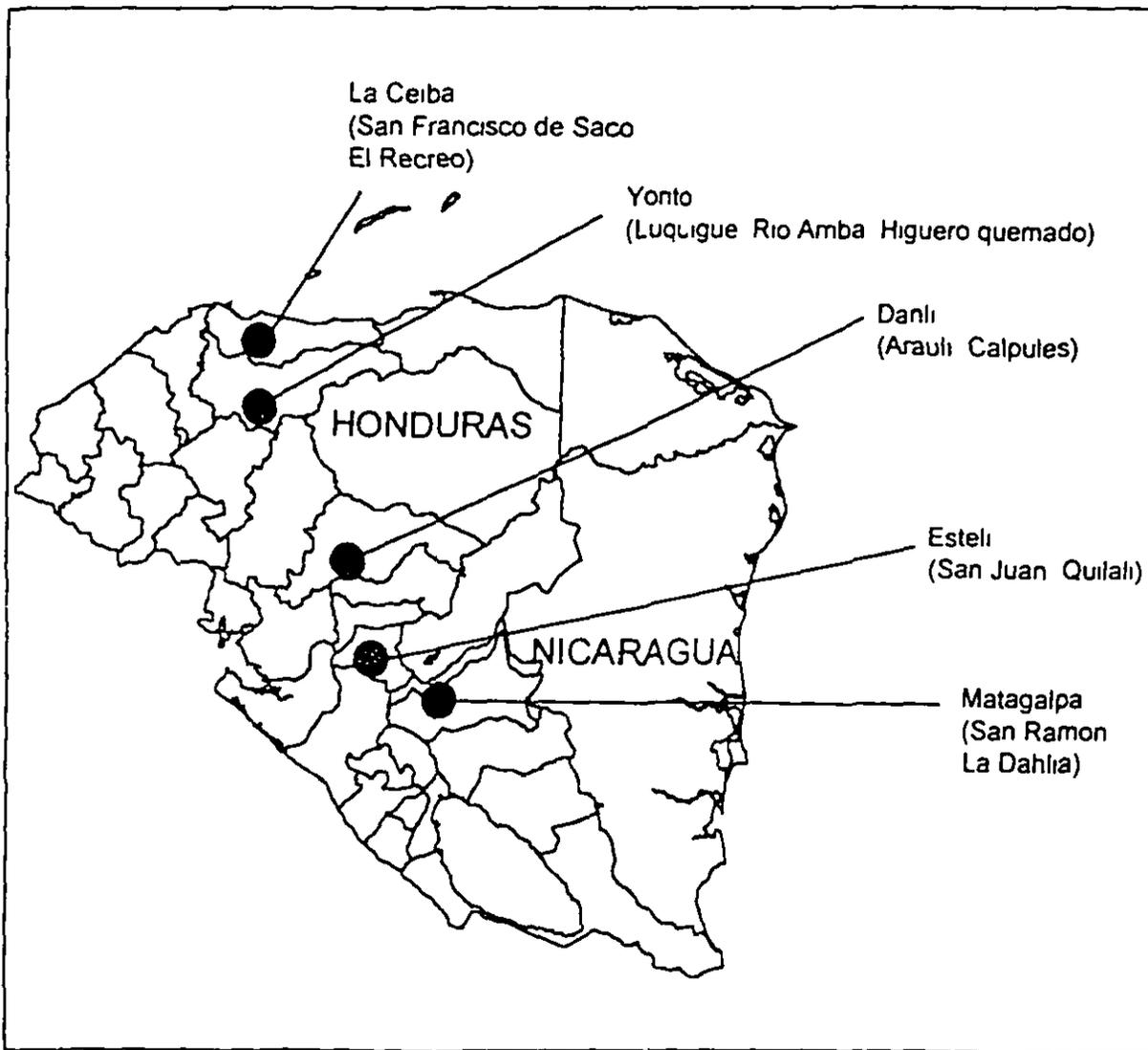
Mejoramiento sostenible agrícola y de la calidad de vida
en la zona de laderas de América Central
(Proyecto CIAT Laderas de América Central CLAC)

Informe de la Evaluación Externa

3 - 15 de junio de 1996

U I A D L I I C

99340



^A
Mario Jauregui
^B
F Omar Osorio
Urs Scheidegger
^C

CIAT (Centro Internacional de Agricultura Tropical)
COSUDE (Cooperación Suiza al Desarrollo)
Tegucigalpa junio de 1996

RESUMEN EJECUTIVO

El Proyecto CIAT Laderas en America Central (CLAC) es pertinente como proyecto ha conseguido importantes logros en su primera fase y tiene el potencial para conducir a actividades sostenibles en la region. En consecuencia recomendamos que Cooperacion Suiza al Desarrollo (COSUDE) continúe su apoyo y que el proyecto se fortalezca.

El proyecto fue evaluado en terminos de su pertinencia, efectividad, eficiencia, sostenibilidad y aspectos organizativos. A continuacion presentamos un resumen de los resultados de tal evaluacion.

Pertinencia En los paises de America Central las laderas ocupan entre 40 y 90% del territorio. En estas areas es importante tanto la conservacion de los recursos como el logro de niveles satisfactorios de productividad dentro de un enfoque de desarrollo sostenible. Aunque numerosos programas y proyectos se ocupan de los problemas de las laderas, el CLAC no es un proyecto que compite con los otros sino que les ofrece informacion como insumo valioso para sus propias actividades. El CLAC es necesario por su contribucion en Sistemas de Informacion Geografica (SIG), investigacion estrategica y coordinacion.

Efectividad En general el CLAC cumple con sus metas satisfactoriamente. Sin embargo, recomendamos que se desarrolle cuanto antes un plan de trabajo en un taller de planificacion participativa. Este taller deberia incluir por lo menos el equipo del proyecto y los responsables de Cali. Un taller con tales caracteristicas tiene el potencial de mejorar la cohesion en el equipo del proyecto y armonizar criterios entre el proyecto y otros participantes.

Eficiencia Considerando la cantidad de recursos humanos disponibles y el tiempo transcurrido, la eficiencia global del CLAC es alta especialmente si se toma en cuenta que el equipo en Tegucigalpa fue conformandose muy gradualmente. Las propuestas de investigacion resultantes de la consulta realizada en Managua en agosto de 1993 han resultado muy ambiciosas y sumamente dificiles de satisfacer. Asi, el CLAC sufre de un sobredimensionamiento en su diseño. Hace investigacion estrategica trabaja con los Comites Locales Operativos (CLO) y deberia desarrollar tecnologias, pero le falta un perfil claro. La eficiencia global del CLAC es alta, pero puede mejorarse. Es urgente acelerar el inicio de actividades del CLAC en Nicaragua.

Sostenibilidad El CLAC ha encaminado su trabajo de manera que se ve un potencial de sostenibilidad mas alla de la vida del proyecto. Se requiere definir el ambito de acciones y funciones del Grupo Consultivo y de los CLOs. Recomendamos el establecimiento de un Directorio para el CLAC, el cual debe tener las responsabilidades de: a) Aprobar el plan de fase del proyecto, b) tratar asuntos de personal internacional del proyecto, c) aprobar planes operativos anuales y d) aprobar el informe anual del proyecto. El Directorio deberia estar constituido por cuatro miembros: un representante de la oficina de coordinacion de COSUDE en Managua (CORMAN), uno de COSUDE Berna, uno de CIAT Cali y uno de CLAC Tegucigalpa, y reunirse al menos una vez al año. El Grupo Consultivo debe ser un organismo con funciones estrictamente consultivas, constituido de acuerdo a la composicion actual. Deberia cumplir, entre otras, la funcion de referente para el Directorio acerca de la pertinencia de los planes operativos del proyecto.

Contenido

Resumen ejecutivo	1
Introduccion	2
ANALISIS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	3
1 Informacion y metodos	3
Pertinencia	3
Efectividad	5
Eficiencia	6
Sostenibilidad	6
2 Investigacion estrategica	6
Pertinencia	6
Efectividad	7
Eficiencia	8
Sostenibilidad	8
Temas relacionados a investigacion estrategica	9
3 Relaciones inter-institucionales	10
Pertinencia	10
Efectividad	11
Eficiencia	13
Sostenibilidad	13
4 General	15
Pertinencia	15
Efectividad	15
Eficiencia	16
Sostenibilidad	16
5 Aspectos organizativos	16
6 Recomendaciones sintesis para la proxima fase	18
ANEXOS	19
Anexo 1 Terminos de referencia	20
Anexo 2 Estructura del plan de trabajo del Proyecto	23
Anexo 3 Marco logico del Proyecto	24
Anexo 4 Personal del Proyecto	26
Anexo 5 Organigrama actual de CLAC	27
Anexo 6 Organigrama propuesto para CLAC	28
Anexo 7 Areas de trabajo del Proyecto	29
Anexo 8 Evaluacion de CLAC por integrantes del CIAT	30
Anexo 9 Documentos consultados	32
Anexo 10 Itinerario de la mision evaluadora	35
Anexo 11 Siglas utilizadas	37

Introduccion

El Proyecto Mejoramiento Sostenible Agrícola y de la Calidad de Vida en la Zona de Laderas de America Central es un proyecto ejecutado por el CIAT (Centro Internacional de Agricultura Tropical) con apoyo financiero de COSUDE (Cooperación Suiza al Desarrollo) del CIAT mismo y del CIMMYT (Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo)

En los diferentes documentos refiriéndose a este proyecto hay diferentes denominaciones. La misión evaluadora utiliza en este informe la sigla CLAC (CIAT Laderas de America Central) para referirse a este proyecto. Asimismo utilizamos el término Cali para referirnos a la sede central del CIAT en Cali, Colombia.

CLAC se inició en Abril 1994. Su primera fase terminó a fines de Marzo 1996. Sin embargo, hubo una fase interina que se extiende hasta fines de Diciembre de 1996. La evaluación considera el periodo desde Abril 1994 hasta Diciembre 1996 como primera fase.

La primera fase de CLAC fue concebida como una fase de orientación, la cual debería culminar en un plan de trabajo para el futuro del proyecto.

CLAC tuvo algunos problemas en iniciar sus actividades y establecer el equipo (Anexo 4). No fue objetivo un de la presente evaluación el analizar estas dificultades. Nos concentramos en el periodo más intensivo de trabajo y evaluamos el CLAC como si la primera fase hubiese sido planificada desde el inicio para terminarse en Diciembre 1996.

La misión evaluadora estuvo compuesta por las siguientes personas:

- Mano Jauregui: Economista y especialista en suelos, consultor San José, Costa Rica, nominado por COSUDE y CIAT.
- F. Omar Osonó: Agrónomo y especialista en estadística, asesor técnico de la gerencia general de IHCAFE Tegucigalpa, Honduras, nominado por CIAT.
- Urs Scheidegger: Especialista en investigación en sistemas, profesor para cultivos tropicales en SIL, Zollikofen, Suiza, nominado por COSUDE, líder de la misión.

CLAC es parte del Programa de Laderas del CIAT. El Programa Laderas conduce varias actividades en Colombia y se consideró conveniente que la misión evaluadora visitara estas actividades al inicio de la evaluación. Después la misión visitó los sitios de campo e instituciones relacionadas con CLAC en Honduras y Nicaragua (Anexo 10).

Moderamos un pequeño taller de auto-evaluación una vez con los científicos internacionales de CLAC (Hector Barreto, Gaye Burpee, Karen Dvorak) y otra vez con miembros del liderazgo y de la dirección del CIAT en Cali (Ron Knapp y Douglas Pacheco). Utilizamos una metodología simple de alistar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas del proyecto CLAC (Anexo 8).

ANALISIS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El CLAC es pertinente como proyecto, ha conseguido importantes logros en su primera fase y tiene el potencial para conducir a actividades sostenibles en la region. En consecuencia, proponemos que COSUDE continúe su apoyo a este proyecto.

En lo siguiente presentamos el analisis que nos condujo a esta recomendacion

Estructuramos nuestro informe segun areas de trabajo del proyecto y evaluamos en cada una de ellas la pertinencia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad

Bajo el titulo de efectividad estamos evaluando hasta que grado el proyecto a logrado los resultados esperados de la primera fase. Nos referimos en primer lugar al marco logico de la propuesta original (anexo 3) mas especificamente a los 'indicadores verificables objetivamente para los resultados. Desafortunadamente esta estructura no cuadra bien con la estructura del plan de trabajo de 5 años utilizado en el presente informe (anexo 2)

En un capitulo aparte evaluamos el proyecto en general segun los mismos criterios de pertinencia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad. En el capitulo 5 analizamos los problemas relacionados con aspectos organizativos del CLAC y en el capitulo 6 damos recomendaciones sintesis para la proxima fase

1 Informacion y metodos

Pertinencia

Revisión de Literatura sobre agricultura en laderas

Reconociendo la existencia de experiencias realizadas por diversas instituciones publicas y privadas durante muchos años en actividades de generacion y transferencia de tecnologia agricola para la agricultura de laderas, el proyecto considero necesario contextualizar sus acciones utilizando como marco de referencia las experiencias registradas en diversos documentos y localizaciones a lo largo de la region. El proceso de documentacion consistio en la recoleccion y sistematizacion de la informacion que permanece como literatura gris, revision de literatura formal, analisis de la informacion con elaboracion de documentos para discusion y resumen de proyectos de conservacion de suelos y practicas campesinas de conservacion.

Conclusion: La intervencion del CLAC en este aspecto se juzga muy pertinente. La experiencia misma hizo evidente que en la region no existe una cultura de documentacion de los resultados de las actividades de generacion y transferencia, por lo que la labor de revision y colecta de literatura gris sobre el tema de laderas no solo se vuelve de utilidad a los propositos del Proyecto sino a otros actores de la escena que se desarrolla en las laderas.

georeferenciadas con el proposito de poner accesible y facilitar su aprovechamiento. Se requiere así mismo desarrollar interfaces amigables para los usuarios que faciliten la integración de factores biofísicos y sociales al estudio del mejoramiento y sostenibilidad de la calidad de vida en las zonas de ladera.

Recomendación El CLAC debe establecer los mecanismos mediante los cuales se asegure que se reconozcan el origen de la fuente personal o institucional de información así como de proveer la cobertura legal para que se pueda colocar la información en un sistema de acceso al dominio público.

Sondeos

La actividad realizada permite definir las características de los sistemas de producción y las tecnologías de conservación de suelos prevalentes en las zonas de laderas y son una base sólida para describir el entorno en que se efectúan las intervenciones del Proyecto.

El sondeo provee resultados que apoyan la caracterización de las zonas investigadas dentro de un contexto regional y por lo tanto son útiles en la selección de áreas. Así mismo generan información socio-económica de fuentes primarias y secundarias que apoyan la selección de los temas de investigación del Proyecto.

Los sondeos son una base que puede permitir la extrapolación de resultados del Proyecto a otras áreas en donde podrían ser aplicables los resultados obtenidos.

Efectividad

Resultado 1 Información sobre agricultura sostenible en laderas¹

1a) CLAC revisó intensamente la información secundaria de Honduras y Nicaragua que está en forma de bases de datos o se deja convertir en bases de datos. Se integró esta información mediante SIG y se realizó un gran labor para consolidar los datos. Hasta la fecha se puso mayor énfasis en Honduras.

1a) En cuanto a literatura sobre agricultura sostenible en laderas, CLAC subcontrató la búsqueda de literatura gris con SIMAS en Nicaragua y con un consultor en Honduras. Para Honduras existe una lista bibliográfica satisfactoria (aun que no está acompañada de los documentos enteros). Para Nicaragua el producto entregado respectivo aun no es satisfactorio.

1a) Falta por gran parte un documento de discusión representando un análisis de la literatura recopilada en vista de identificar los aspectos críticos para CA. CLAC está trabajando en un documento de carácter analítico sobre suelos en Honduras.

1b) Para el análisis de éxitos y fracasos en la conservación de suelos ya existe un catálogo de 75 proyectos que han sido seleccionados por haber trabajado sobre este tema y por contar con buena información documentada sobre adopción. Este catálogo ya está codificado. Un ingrediente

¹ Se refiere al Anexo 3

Recomendación Es necesario que el equipo del CLAC incorpore un mecanismo participativo de consulta a los agricultores para definir sus actividades de campo. Esto no significa que el proyecto incorpore un modelo de investigación participativa en el que los agricultores desempeñan un papel central en trabajo de investigación estratégica. Por el contrario se trata solamente de ampliar el espacio de participación consultando con algunos agricultores para incrementar la pertinencia de la investigación estratégica que realiza el equipo del CLAC.

Recomendación También se ve necesario que el equipo del proyecto con base en Tegucigalpa establezca formalmente un mecanismo interno de análisis y aprobación de las propuestas de trabajo y protocolos experimentales involucrando tanto a los científicos internacionales como a los asistentes de investigación.

Efectividad

Resultado 2 Selección de sitios de investigación²

2a) CLAC seleccionó 5 sitios. Los colaboradores nos han manifestado en su mayoría, que la selección de estos sitios les parece bien. En tres de los sitios se determinaron ya las áreas para trabajar.

2b) Nos parece que existe una contradicción entre indicador y medios de verificación. El primero habla del futuro, el segundo del pasado. No evaluamos este indicador.

2b) Sin embargo, nos parece existir una pregunta pertinente. La selección de los sitios y de las áreas de trabajo dentro de los sitios se tuvo que hacer por gran parte antes de contar con los resultados de los sondeos y de los trabajos de SIG. ¿En qué medida esta selección es consistente con los criterios establecidos por el GC (análisis *ex-post*)?

Resultado 3 Selección de prioridades de investigación

3a) CLAC trabajó en la priorización. Cuenta con memorias del GC y de los CLOs refiriéndose a este tema. Lo que nos hizo difícil el trabajo de evaluar este resultado es que no hay un documento consolidado y publicado que describa el proceso seguido para la selección de las prioridades.

Resultado 5 Experimentos instalados

5a) Existen algunos experimentos instalados y también ya existen datos. Sin embargo, los resultados son aún no disponibles. No se hicieron evaluaciones con agricultores (por ejemplo los experimentos sobre curvas de crecimiento de las leguminosas de cobertura en CURLA hubieran sido excelentes para este fin, el experimento planificado sobre fotocontrol de malezas debiera haberse evaluado con agricultores *ex ante*).

² Se refiere al Anexo 3

Temas relacionados a investigacion estrategica

Extrapolación

En relacion con los trabajos en SIG y los sondeos agro ecologicos CLAC menciona a menudo la idea de utilizar esta informacion para la extrapolacion de resultados" Se manifesto tambien que CLAC requiere apoyo para investigar metodologias para la extrapolacion de resultados La mision evaluadora propone que la nocion de extrapolacion se maneje con mucho cuidado No pensamos que resultados obtenidos en un sitio se podran extrapolar directamente a toda la zona agro ecologica correspondiente a este sitio Lo que se podra hacer en base a zonas homogeneas es proponer donde se puede validar una cierta tecnologia o donde se puede seguir estudiando un cierto tema

Ademas hay que considerar que la gran mayoria de los datos consolidados por CLAC son agregados a nivel de comunidad Muchas posibilidades y restricciones de los agricultores (sobre todo de caracter socio-economico) pueden variar a muy corta distancia (al interior de una comunidad de un pueblo o inclusive al interior de una finca)

Generación de tecnologías

La investigacion estrategica tiene el objetivo de desarrollar metodos y conocimientos para la investigacion aplicada. Es la investigacion aplicada la que normalmente tiene como meta la generacion de tecnologias Actualmente el enfoque principal de CLAC es la investigacion estrategica De acuerdo con esto CLAC tiene en proceso varios experimentos de caracter estrategico y ninguno que se oriente directamente a la generacion de tecnologia

En el futuro sin embargo no se deberian excluir actividades orientadas directamente a la generacion de tecnologias especialmente si esta resulta como consecuencia de la investigacion estrategica

Investigacion participativa

Se manejan en Latinoamerica diferentes conceptos de investigacion participativa. Nosotros entendemos bajo esto un proceso de investigacion en el cual agricultores (algunos) y investigadores contribuyen ambos de acuerdo a sus capacidades y conocimientos y durante el cual deciden conjuntamente

El CIAT ha desarrollado en Colombia un marco para la investigacion participativa, llamados CIALs Actualmente esta dando cursos en Honduras y Nicaragua en esta materia y tiene un equipo local para el seguimiento Esta iniciativa IPCA (Investigacion Participativa en Centro America) se desarrolla separadamente del proyecto CLAC y tiene financiamiento separado

Un miembro de la mision tuvo la oportunidad de visitar ensayos y un agricultor de un CIAL en Yoro Fue impresionante como el agricultor maneja los conceptos formales de investigacion (tratamientos, repeticiones etc) y la complejidad de los ensayos que habian diseñado e instalado los agricultores Hay que preguntarse sin embargo si este formalismo en la realizacion de ensayos no puede frenar la innovacion de los agricultores Tambien existe la preocupacion, si en un tal escenario el investigador pueda aprender lo suficiente del agricultor Esto nos parece especialmente

Las relaciones a nivel local con los actores de las áreas de trabajo fueron previstas mediante la constitucion de los Comites Locales Operativos (CLO) mediante la modalidad de talleres y distribucion de informacion tecnica generada por el proyecto

El nivel regional previsto para mejorar el grado de colaboracion entre instituciones internacionales y organizaciones regionales se programo que debena ser satisfecho mediante la constitucion de un Grupo Consultivo Esta instancia se complementaria con cartas de entendimiento que formalizarian las relaciones con las correspondientes contrapartes nacionales en Honduras y Nicaragua, y con la participacion de personal cientifico del CLAC en reuniones de planificacion de organizaciones regionales que realizan actividades en laderas

Conclusion La pertinencia del CLAC en materia de relaciones inter-institucionales es clara

Recomendacion El CLAC debena continuar invirtiendo esfuerzos en este sentido

Efectividad

Comités Locales Operativos

Fueron constituidos CLO s en La Ceiba, Yoro, Danlí, Matagalpa y Estelí. Estos Comites han alcanzado diverso grado de operatividad el proposito inicial de que permitieran operativizar planes comunes de trabajo no siempre ha sido posible. No existe un modelo suficientemente claro de Comite ni existe capacidad del proyecto para evaluar la marcha y logros del Comite. Basicamente los CLO s han venido desarrollandose como foros de discusion, intercambio de informacion y en forma muy incipiente de coordinacion de actividades.

En terminos de efectividad el CLO que parece tener el mejor grado de coherencia con los propositos establecidos en el Plan-Operativo del Proyecto es el de Yoro. La Ceiba parece irse consolidando formalmente y el Comite de Danlí aunque existe formalmente y parece tener un alto grado de consolidacion, esta no es producto de un cierto nivel de identificacion con los propositos del Proyecto sino que todos los integrantes del Comite se identifican de manera inequivoca con un proposito conservacionista de la montaña de Ceilan, la que sirve de parte aguas para dos cuencas importantes y es de primordial importancia para el abastecimiento de agua a la ciudad y muchas comunidades vecinas. Ambos CLO s de Nicaragua unicamente han tenido una reunion constitutiva.

Grupo Consultivo

En el nivel regional se constituyo el Grupo Consultivo (GC) y su integracion y representatividad sin ser exhaustiva es muy satisfactoria, el GC ha efectuado dos reuniones de trabajo. El Grupo mismo ha definido su papel como participante en los aspectos de priorizacion y orientacion de la agenda de investigacion del Proyecto y ademas se define asi mismo como un foro de comunicacion y cooperacion horizontal que fomenta actividades de retroalimentacion, seguimiento y coordinacion.

capacidad de relacion no solo con CLAC sino tambien con otras iniciativas y organizaciones que operan en el pais

Con otras organizaciones regionales se han establecido relaciones aun y cuando no han sido formalizadas mediante convenios sin embargo de acuerdo a lo programado el personal cientifico del CLAC ha participado en reuniones de planificacion de algunas organizaciones

Eficiencia

En los diversos niveles de relaciones tanto en CLO s como en instituciones relacionadas con estos o con el Grupo Consultivo fue posible establecer que se despertaron expectativas que no se lograron llenar lo que ha restado eficiencia al nivel de cooperacion que se puede obtener cuando todos los actores estan debidamente enterados de lo que se espera de ellos asi como de lo que ellos pueden esperar de su relacion con los otros actores

Como resultado de la ejecucion del Proyecto se han obtenido algunos productos que ya podrian estar accesibles para el publico en este sentido existe un cierto reclamo de parte de instituciones de contraparte o que brindaron informacion para beneficiarse por ejemplo de la revision de literatura gns efectuada por el CLAC

La caracterizacion de microcuencas ya adelantada muestra que a nivel de paisaje existen componentes importantes que debieran integrarse en un proyecto del tipo de CLAC sin que ello signifique que el Proyecto deba incursionar en actividades de investigacion estrategica en estos aspectos la no integracion actividades de reclamacion de pasturas degradadas y manejo de cultivos permanentes resta eficiencia al logro del proposito de conservacion del recurso base

Conclusion De una manera general puede afirmarse que las relaciones inter institucionales en sus diversos niveles no han sido debidamente atendidas por el Proyecto esta percepcion es compartida por varios actores con los que el Proyecto se relaciona Una importante razon ademas de las ya expuestas relativas al nivel de operacion incipiente de algunas contrapartes se establece en la sobrecarga de responsabilidades del coordinador con base en Tegucigalpa

Sostenibilidad

La sostenibilidad del proyecto esta en gran manera, refenda al grado de integracion que pueda darse de los programas nacionales y a su nivel de compromiso financiero y de personal a traves del uso y desarrollo de tecnologias adecuadas a las condiciones agro ecologicas de las laderas

Recomendacion Por lo anterior para obtener algun grado de garantia de la sostenibilidad del proyecto es urgente que el CLAC formalice y haga viables las relaciones con INTA, DICTA, FARENA, y otras instituciones y organizaciones vinculadas con actividades investigacion y/o extension en agricultura sostenible en las laderas de Honduras y Nicaragua

Recomendación La elección puede depender de más factores que los aquí considerados lo ineludible es que debe asumirse una definición clara de propósitos y funciones para los CLO s

4 General

Pertinencia

En los países de América Central las laderas ocupan entre 40 y 90% del territorio. En estas áreas es importante tanto la conservación de los recursos como el logro de niveles satisfactorios de productividad, dentro de un enfoque de desarrollo sostenible.

Numerosos programas y proyectos se ocupan de los problemas de las laderas. El CLAC no es un proyecto que compite con los otros sino que les ofrece información como insumo valioso para sus propias actividades.

Conclusión El CLAC es necesario por su contribución en SIG investigación estratégica y coordinación.

Recomendación Se recomienda que el CLAC continúe y se fortalezca.

Efectividad

En general el CLAC cumplió con sus metas satisfactoriamente.

Resultado 4 Plan de trabajo para la próxima fase

4a) Aun no existe un plan de trabajo o una propuesta de proyecto para la próxima fase. Siendo esto uno de los objetivos principales de la primera fase es problemático. El presente equipo del proyecto nunca participó en un taller general de planificación con este propósito.

Recomendación Recomendamos que se desarrolle cuanto antes un plan de trabajo en un taller de planificación participativa. Debería incluir por lo menos el equipo del proyecto y los responsables de Cali. Un tal taller tiene también el potencial de mejorar la cohesión en el equipo del proyecto y armonizar criterios entre el proyecto y otros participantes.

Hay poca delegación de autoridad de Cali a Tegucigalpa. Para ser operado efectiva y eficientemente el CLAC necesita un grado de autonomía bastante superior al que tiene actualmente. El liderazgo real de un proyecto está en el escenario donde se lo implementa. Nos sorprendimos al conocer que el líder formal del CLAC es el líder del Programa CIAT Laderas quien tiene su sede en Cali.

La situación se agrava por la poca presencia de representantes del programa (Cali) en la región del CLAC (Honduras y Nicaragua). En este contexto es notable que el personal del proyecto ignora quien es el líder formal del CLAC aunque de hecho se reconoce al coordinador como el verdadero líder. Además el personal del CLAC en Tegucigalpa no parece ser suficientemente involucrado en las decisiones estratégicas del proyecto ni del programa.

Tanto Cali como Tegucigalpa emiten mensajes conflictivos sobre el CLAC. Un ejemplo es la existencia confusa de distintos marcos lógicos. Tegucigalpa usa el marco lógico del documento de proyecto mientras que Cali tiene un par de marcos lógicos posteriores con distintos grados de edición. Asimismo en el mismo documento de plan operativo Tegucigalpa usa tres estructuras diferentes para mostrar la organización del trabajo (estructura del plan de trabajo, marco lógico del documento de proyecto y matriz de actividades).

El organigrama actual del CLAC (Anexo 5) difiere del que está en el documento de proyecto. En la práctica, el coordinador del CLAC en Tegucigalpa tiene una sobrecarga de responsabilidades gerenciales y de investigación. Asimismo recibe presiones de diferentes ángulos: CIAT en Cali, CIMMYT en El Batán y otras instituciones vinculadas con el CLAC que demandan sus productos (PASOLAC, FARENA, IFPRI, otros usuarios).

El título del CLAC (Mejoramiento sostenible agrícola y de la calidad de vida en la zona de laderas de América Central) es poco específico y sugiere algo que el proyecto no es. Es correcto que la finalidad última de un proyecto como el CLAC sea el mejoramiento de la calidad de vida, pero eso no debe estar necesariamente reflejado en el nombre del proyecto, en especial si se trata de un proyecto de investigación estratégica que está temporalmente más lejos de lograr esa finalidad.

Conclusion Existe problemas de información y balance de poder entre Cali y Tegucigalpa.

Conclusion La organización del proyecto puede ser mejorada substancialmente con unos pocos cambios.

Recomendación Proponemos un nuevo organigrama del proyecto que se presenta en el Anexo 6. Los cambios importantes son los siguientes:

1. El coordinador actual pasa a ser líder del CLAC con responsabilidades generales sobre todo el proyecto y específicas en el área de investigación.
2. Se crea una posición regional para la coordinación inter-institucional y administrativa del proyecto. La persona que ocupe este cargo preferiblemente de la región del proyecto (Nicaragua, Honduras) deberá tener habilidades y capacidades en relaciones institucionales y moderación. Una responsabilidad específica de este puesto podría ser la coordinación de los CLOs.

ANEXOS

Revision Externa del Proyecto CIAT-Laderas para
Centro America

TERMINOS DE REFERENCIA

1 INTRODUCCION

Mejoramiento Sostenible Agrícola y de la Calidad de Vida en la Zona de Laderas de América Central es un proyecto de investigación ejecutado por CIAT con apoyo financiero de la Cooperación Suiza al Desarrollo (COSUDE). Dado que la fase inicial del proyecto (incluyendo una fase interina) termina en diciembre 31 1996 las agencias ejecutoras (CIAT CIMMYT) la agencia co-financiadora (COSUDE) y el Grupo Consultivo del proyecto en representación de las instituciones nacionales e internacionales acuerdan revisar conjuntamente el progreso del proyecto y proponer opciones para su continuación.

Estos términos de referencia describen los objetivos generales y específicos para la revisión propuesta. El Consultor actuará como evaluador coordinando sus actividades con el Jefe de Misión para producir un informe único consolidado sobre el trabajo hasta ahora discutido por el Proyecto. La evaluación se hará en términos de la pertinencia, eficiencia, efectividad y sostenibilidad del proyecto según se establece en los documentos del mismo.

2 ANTECEDENTES

El proyecto contempla la realización de investigación detallada en agronomía y socioeconomía a nivel de sitios de trabajo en Honduras y Nicaragua y la obtención de resultados en cuatro categorías principales durante los próximos cinco años: 1) información y métodos; 2) resultados de investigación estratégica; 3) innovaciones tecnológicas e institucionales; 4) guías para su implementación; y 5) personal capacitado (Anexo A). Mayor información sobre el proyecto y sus actividades está disponible en los documentos listados en el Punto 5.

La propuesta del proyecto (CIAT 1994 p. 15) plantea que durante la fase inicial de dos años el énfasis está en la adquisición de información, desarrollo de métodos y en resultados iniciales de la investigación estratégica (Anexo B). Un resultado crítico de los dos primeros años de trabajo es una propuesta integral para la segunda fase del proyecto. Esta consiste en el desarrollo de un plan integral de trabajo preparado para el programa Laderas y que incluye tanto aspectos socioeconómicos como ecológicos de la investigación. Además de los planes detallados para cada área de estudio, estos planes se preparan después de alcanzar un consenso en talleres participativos. Los elementos necesarios para la planificación están disponibles en términos del personal que asiste a los talleres, la información necesaria y el compromiso entre las instituciones nacionales y el proyecto.

debe ser la función del Grupo Consultivo y de los Comités Locales

- 4.3 Evaluar la complementariedad y colaboración con otros programas afines incluyendo el Grupo Consultivo el CIAT y el Programa de Laderas
- 4.4 Evaluar el diseño de la investigación
 - 4.4.1 ¿Que tan efectivo ha sido el proyecto para integrar las disciplinas necesarias que permitan obtener una caracterización apropiada de los sistemas de producción en ladera de Honduras y Nicaragua dentro del contexto regional Centroamericano?
 - 4.4.2 ¿Cuales son los posibles escenarios para el desarrollo e implementación de las bases de datos de acceso interinstitucional (clima suelo bosque sistema de producción, y características socioeconómicas) como herramientas de microplanificación de los Comités Locales a nivel de las áreas de estudio?
 - 4.4.3 ¿Cual es el papel de la investigación agronómica y de suelos que se lleva a cabo dentro del proyecto en relación con otros proyectos de investigación en granos básicos (e.g. PRM, PROFRIJOL, PRECODEPA) y de otras iniciativas a nivel regional (e.g. PASOLAC, IICA-Laderas)?
 - 4.4.4 ¿Cual es el papel de la investigación socioeconómica que se lleva a cabo dentro del proyecto en relación con otros proyectos de investigación socioeconómica y de política (e.g. IFPRI)?

5 DOCUMENTOS PREPARATORIOS

- * CIAT November 1994 Improving agricultural sustainability and livelihoods in the Central America Hillside A proposal for the Swiss Development Cooperation (SDC) Cali Colombia Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT)
- * Raul Moreno Agosto 1995 Resumen de la Primera Reunión del Grupo Consultivo del Proyecto de Laderas de América Central La Lima, Cortes Honduras 18-20 de mayo de 1994 y Objetivos y Conclusiones del Taller de Consulta en Managua Nicaragua, 27-28 agosto 1993 Reporte interno Tegucigalpa, Honduras CIAT
- * Hector Barreto y Karen Dvorak Junio 1995 Los comités locales del Programa de Laderas CIAT en Honduras y Nicaragua Fase de organización Reporte interno Tegucigalpa, Honduras CIAT (mimeo)
- * Diagnostico de caracterización de La Ceiba, Danlí Estelí y Matagalpa
- * Otros disponibles ej. informes anuales del Programa de Laderas de CIAT informes de revisiones externas del programa, etc

Resumen Narrativo	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	Supuestos Importantes
1 Información sobre la agricultura sustentable en las laderas de Centro América	a Revisión y análisis de la información disponible sobre agricultura de laderas con atención especial a Centro América	a Se tiene disponible una lista bibliográfica de publicaciones sobre agricultura sustentable para CA y un documento de discusión sobre aspectos críticos para CA	a La información está disponible y las instituciones con información están dispuestas a colaborar. Existe suficiente presupuesto para esta actividad.
	b Análisis de éxitos y fracasos de diferentes proyectos de conservación de suelo en Centro América	b Se tiene disponible un reporte sobre los resultados de los casos analizados y conclusiones relevantes al proyecto laderas	b La información disponible es relevante, completa y confiable y está disponible para los investigadores del proyecto laderas
2 Selección de sitios de investigación	a Al menos 3 sitios de investigación para cada país serán seleccionados basados en la información y datos generados por el programa laderas	a Se tiene un documento que contiene las memorias de las reuniones del grupo consultativo para la selección de áreas de trabajo	a El grupo consultativo del proyecto alcanza acuerdos claros sobre los sitios importantes para investigación. No existen intereses privados incluidos en los procedimientos de selección.
	b Se desarrolla un juego de criterios útiles para la selección de áreas para investigación agrícola en laderas para proyectos futuros	b Se tiene disponible un documento con las áreas seleccionadas y los criterios utilizados para la selección	b Los grupos de trabajo acuerdan en un juego de criterios claros y las instituciones nacionales están interesadas en los temas
3 Selección de prioridades de investigación	a El rango de opciones de posibilidades de investigación se reducen a algunos temas que son vitales para CA y que también están dentro de la capacidad operativa y presupuestaria del programa laderas. Este acuerdo se debe lograr mediante talleres de planificación participativa	a Se cuenta con documentos y memorias de las reuniones del grupo consultativo y otros talleres de planificación en los que se encuentran los tópicos y criterios para la selección de opciones	a Dada la complejidad de los temas y las interrelaciones entre ellos se puede lograr acuerdos sobre las prioridades de la investigación sin afectar de forma negativa la calidad de los resultados de investigación
4 Un programa completo para el proyecto laderas y programas específicos para las áreas de estudio	a Un plan general de trabajo será preparado para el programa laderas que incluye tanto aspectos económicos y ecológicos de la investigación. Además se preparan planes detallados para cada área de estudio. Estos planes se preparan después de alcanzar un consenso en talleres participativos	a Se tiene disponible un plan de trabajo para consulta y para la evaluación futura de las actividades del proyecto	a Los elementos necesarios para la planificación están disponibles en términos del personal que asiste a los talleres, información necesaria y el compromiso de las instituciones nacionales y otros

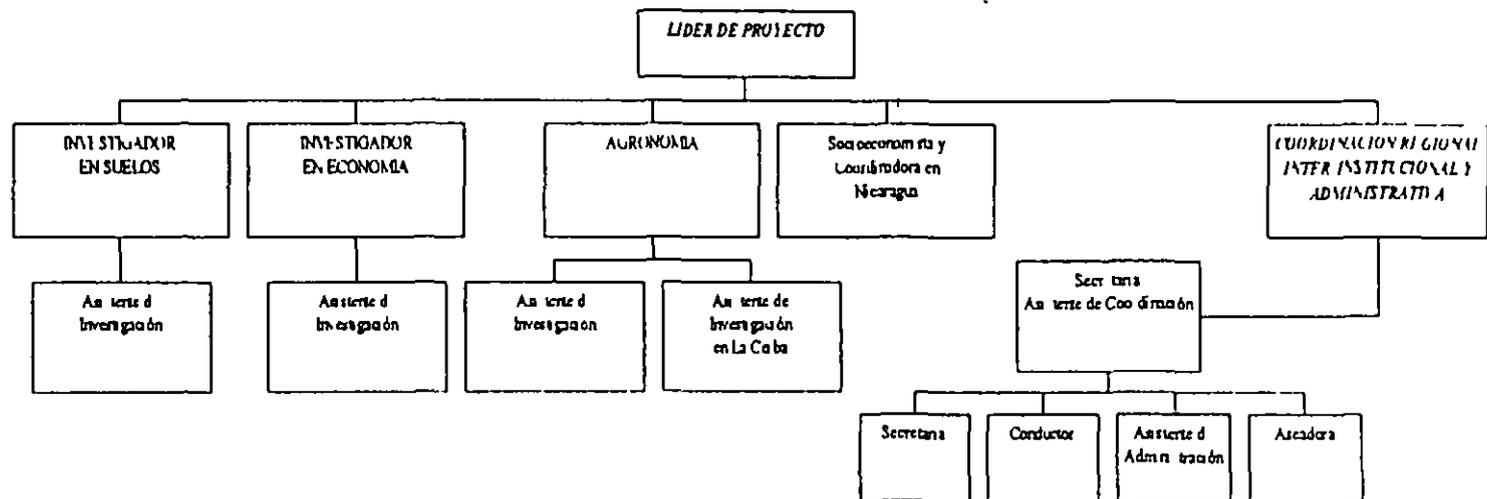
ANEXO 4

PERSONAL DEL PROYECTO

Nombre	Desde	Hasta	Función	Disciplina responsabilidad	Localización trabajo
Raul Moreno	Abril/94	Octubre/95	Coordinación	Agronomía/suelos	Base en Tegucigalpa
Hugo Pocasangre	Abril/94	Febrero/95	Asistente de Investigación	Agronomía	La Ceiba
Karen Dvorak	Julio/94	Julio/96	Investigador Principal	Economía	(1994-95) Nicaragua Honduras (1996) Honduras
Hector Barreto	Octubre/94	Diciembre/96	Coordinación	Agronomía/suelos	Base en Tegucigalpa
Antonio Nolasco	Octubre/94	Diciembre/96	Motorista	Motorista	Base en Tegucigalpa
Luis Brizuela	Diciembre/94	Diciembre/96	Asistente de Investigación	Agronomía	La Ceiba
Marcio Midence	Enero/95	Diciembre/96	Administrativa	Administración	Base en Tegucigalpa
Vilia Escobar	Enero/95	Diciembre/96	Secretaria/asistente de coordinación	Secretaria/asistente de coordinación	Base en Tegucigalpa
Pedro Jiménez	Enero/95	Diciembre/96	Asistente de Investigación	Socioeconomía	Base en Tegucigalpa
Edy López	Febrero/95	Diciembre/96	Asistente de Investigación	Agronomía	Base en Tegucigalpa
Gaye Burpee	Agosto/95	Diciembre/96	Investigador Principal	Suelos	Base en Tegucigalpa
Ingrid Barahona	Octubre/95	Diciembre/96	Secretaria	Secretaria	Base en Tegucigalpa
Maria Eugenia Baltodano	Enero/96	Diciembre/96	Asistente de Investigación/ Coordinación de operación en Nicaragua	Socioeconomía	Base en Nicaragua
Kevin Hendricksen	Mayo/96	Diciembre/96	Asistente de Investigación	Suelos	Base en Tegucigalpa

Fuente Equipo del Proyecto 09/06/96

ANEXO 6
ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL CLAC



<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> * Integración de fuentes de información muy diversas (en cuanto a escala disciplina) primarias y secundarias y revisión de literatura para propósitos múltiples (analíticos descriptivos y de priorización) ** Integración disciplinara a nivel de la caracterización y enfoque de sistemas * Desarrollo de una base de colaboración con ONGs organizaciones locales y agricultores individuales para investigación futura y del presente (el proyecto no pretende actuar en un vacío) <p>El Proyecto ha seguido su plan operativo con un buen grado de eficiencia</p> <p>Las laderas de CA conforman una excelente eco-región para probar métodos de investigación en el manejo de recursos naturales</p> <p>Los asistentes de investigación (sus capacidades y sus conocimientos de la agricultura y de las organizaciones)</p>	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> *** Utilizar los recursos de investigación obtenidos y la información recopilada para ocuparse de diferentes aspectos Investigación estratégica claramente dirigida para la cual se puede medir el impacto ** Existen oportunidades REALES de desarrollar metodologías robustas/dinámicas que integren disciplinas y rubros en las laderas (biofísico y socio-económico) * El enfoque del proyecto puede ser utilizado para agregar las decisiones individuales y mostrar sus implicaciones a nivel de cuenca <p>Las metodologías desarrolladas pueden servir como indicadores diagnósticos y para predecir problemas posibles del futuro</p> <p>Se pueden identificar maneras de colaboración para tratar aspectos de investigación que no quedan incluidos en el proyecto</p>
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ** Recursos humanos y financieros insuficientes para implementar el trabajo en los 5 sitios de investigación distancia larga entre ellos ** Los avances de integración disciplinara se extienden a la investigación solo en forma parcial * Investigación sobre recursos naturales requiere tiempo * No existe un modelo para los CLOs (y tampoco hay la capacidad para evaluarlos) <p>Cali y Tegucigalpa manejan diferentes versiones de marcos lógicos (actividades y resultados)</p> <p>CLOs tienen expectativas no razonables</p>	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> +++Objetivos cambiando en la sede del CIAT o cierto tipo de cambios en la orientación del proyecto ++**La inhabilidad del proyecto para implementar el mismo nivel de resultados en los sitios de trabajo contribuye a lograr solo un nivel de average performance ** La falta de un plan coordinado podría causar dificultades * Dependencia de colaboradores (inclusive en el CIAT) baja voluntad o inhabilidad de organizaciones para colaborar la cadena institucional se rompe por el eslabon más débil * Ausencia de acceso/uso por las instituciones a las bases de datos actuales/futuras imposibilitar la evaluación de impacto + Multiplicidad de actores sin clara especificación de responsabilidades aumenta el potencial de duplicación de actividades entre proyectos similares

1) Documentos del proyecto

CIAT 1993 Improving agricultural sustainability and livelihoods in the Central American hillsides A proposal for Swiss Development Cooperation (SDC) Cali Colombia CIAT (mimeo)

CIAT/UNAH Marzo 1995 Localizacion y sistematizacion de la literatura gris sobre agricultura en laderas de Honduras Tegucigalpa, Honduras CIAT (mimeo)

Hector Barreto y Karen Dvorak Mayo 1995 Plan operativo Reporte Interno Tegucigalpa Honduras CIAT (mimeo)

Hector Barreto y Karen Dvorak Junio 1995 Los comites locales del Programa de Laderas- CIAT en Honduras y Nicaragua Fase de organizacion Reporte Interno Tegucigalpa, Honduras CIAT (mimeo)

Raul Moreno Agosto 1995 Resumen de la primera reunion del Grupo Consultivo del Proyecto de Laderas de America Central La Lima, Cortes Honduras 18-20 de Mayo de 1994 y Objetivos y conclusiones del taller de consulta en Managua, Nicaragua 27-28 Agosto 1993 Reporte Interno Tegucigalpa, Honduras CIAT (mimeo)

Hector Barreto August 1995 Digital database of the IV National Agricultural Census for Honduras at municipio level Internal Report not for distribution Tegucigalpa, Honduras CIAT (mimeo)

Karen Ann Dvorak y Pedro Jimenez Septiembre 1995 Guia para el sondeo sobre recursos agricolas en America Central Reporte Interno Tegucigalpa, Honduras Centro Internacional de Agricultura Tropical (mimeo)

Hector Barreto Octubre 1995 Atlas digital de Nicaragua Reporte Interno Tegucigalpa Honduras CIAT (mimeo)

Hillsides Research Working Group October 1995 Proceedings of the working group on hillsides research in Central America, 1-3 March, 1995 Trujillo Colon Honduras Tegucigalpa, Honduras Hillsides Research Working Group (mimeo)

Grupo de Trabajo de Laderas Octubre 1995 Memoria del grupo de trabajo para la investigacion en laderas de Centro America, 1-3 marzo 1995 Trujillo Colon Honduras Tegucigalpa, Honduras Grupo de Trabajo de Laderas (mimeo)

Marco Tulio Trejo y Hector Barreto Noviembre 1995 Base de datos de los levantamientos de suelos y sus resultados analiticos en Honduras Reporte Interno Tegucigalpa Honduras Centro Internacional de Agricultura Tropical (mimeo)

- Paraiso 10 de Enero de 1996 Ayuda memoria Tegucigalpa, Honduras CIAT (mimeo)
- Lopez Edy y Brizuela Luis Febrero 1996 Ayuda memoria de la tercera reunion del Comité Local de Operacion Yoro 26 de Febrero de 1996 Yonto Yoro Honduras CIAT (mimeo)
- Lopez Edy Jimenez Pedro y Brizuela, Luis Octubre 1995 Segunda Reunion del Comité Local de Operacion Danli El Paraiso 17 de Agosto de 1995 Ayuda memoria Tegucigalpa Honduras CIAT (mimeo)
- Mayo 1995 Reunion preliminar para la creacion de un foro regional para Atlantida La Ceiba Atlantida Honduras CIAT (mimeo)
- Programa de Laderas CIAT 1996 Curriculum vitae del personal del proyecto Tegucigalpa, Honduras CIAT (mimeo)

c) Otros Documentos

- Ashby Jacqueline Beltran Jorge Guerrero Maria del Pilar y Ramos Hector Mejoramiento en la Aceptabilidad de Practicas de Conservacion de Suelos por los Agricultores Lider del Programa Agroecosistemas de Ladera, CIAT A A 6713 Cali Colombia
- Ashby Jacqueline Garcia, Teresa, Guerrero Maria del Pilar Quiros Carlos Roa, Jose y Beltran Jorge Organizacion de Agricultores Investigadores para su Participacion en la Investigacion Agricola y en el Desarrollo de Tecnologias Programa Agroecosistema de Laderas Proyecto IPRA, CIAT
- Bentley Jeffery y Caceres Orlando Diciembre 1990 Memora del Simposio Participacion del Agncultor en la Investigacion y Extension Agricola Vol 31 No 2 Tegucigalpa Honduras
- CIAT An Ecoregional Approach to Enhancing Agricultural Research in Tropical America Mayo 1995
- Jaen, Beyra, Gutierrez Herman y Espino Daniel 1995 Seleccion y Capacitacion de Agricultores Expenmentadores y Transferencistas La experiencia de Panama Ed por Antonio Silva G San Jose Costa Rica Imprenta IICA 80 p (Memorias PRIAG No 2)
- Jaen, Beyra y Silva Antonio 1995 De Facilitadores a Protagonistas del Proceso de Generacion y Transferencia de Tecnologia San Jose C R Imprenta IICA. 30 p (Documento Tecnico PRIAG No 18)
- Obando Miguel y Maitre Adrian 1995 La Funcion de la Validacion en el Programa para la Agricultura Sostenible en Laderas de America Central (PASOLAC) Managua
- Ravnborg Helle y Ashby Jacqueline Organizing for local-level Watershed Management Lessons from Rio Cabuyal Watershed Colombia May 24 1996

Lunes 10 de Junio de 1996

8 00 a m

Reunion con personal de FARENA en la UNA
Carlos Zelaya, Domingo Rivas y Karla Bonilla

9 30 a m

Reunion en COSUDE con Giancarlo Picciotto

11 00 a m

Reunion en INTA con Roger Urbina y Luis Osorio

2 00 p m

Reunion en PASOLAC con Adrian Maitre y George Webber

4 00 p m

Reunion de trabajo Comision Evaluadora

Martes 11 de Junio de 1996

7 00 a.m

Viaje a Matagalpa

9 30 a m

Gira de reconocimiento en el área de estudio

Entrevista con productor colaborador

12 00

Salida a Danli Honduras

4 00 p m

Reunion con miembros del CLO de Danli

6 00 p m

Salida a Tegucigalpa

Miercoles 12 de Junio de 1996

8 00 a m

Evaluacion de hallazgos encontrados por tema con elaboracion de ideas centrales por parte de la Comisión Evaluadora

1 00 p m

Taller de FODA con Staff del CLAC

Jueves 13 de Junio de 1996

9 00 a.m

Reunion con Jose Montenegro y Arturo Galo de DICTA en la Secretaria de Recursos Naturales

11 00 a m

Continuacion de análisis de resultados por la Comision Evaluadora

5 00 p m

Taller FODA con Ron Knapp y Douglas Pachuco

Viernes 14 de Junio de 1996

8 00 a m

Continuacion de analisis de resultados por la Comision Evaluadora
Inicia elaboracion de reporte escrito

Sabado 15 de Junio de 1996

6 45 a m

Impresion de borrador del reporte y ayudas audiovisuales

9 30 a m

Debriefing en Hotel Honduras Maya con personal de CLAC Programa CIAT Laderas y la mayoria de las personas entrevistadas durante la mision

2 00 p m

Analisis e incorporacion de reacciones obtenidas en el debriefing

5 00 p m

Entrevista con Douglas Pachuco ampliacion de reacciones al documento presentado por la Comision

7 00 p m

Impresion de documento final

Domingo 16 de Junio de 1996

7 20 a m

Salida a Costa Rica de M. Jauregui

Salida de Urs Sheidegger