

Contenido

	Página
Introducción	1
Usuarios de las Guías	4
Modelo de Aprendizaje	5
Estructura General de la Guía	8
Autoevaluación	9
Autoevaluación - Información de Retorno	12
Objetivos	15
Originales para Transparencias	17

Sección 1. Procesos Organizativos Diferenciados 1-1

Estructura de la Sección	1-5
Objetivo	1-6
Preguntas Orientadoras	1-6
Introducción	1-6
1.1 Experiencia A: El Comité Interinstitucional para la Reforestación del Río Calico, San Dionisio, Nicaragua	1-9
1.2 Experiencia B: El Comité Local para el Desarrollo Sostenible de la Cuenca del Río Tascalapa, (CLODEST) Yorito, Honduras	1-12
1.3 Experiencia C: El Consorcio Interinstitucional para una Agricultura Sostenible en Laderas (CIPASLA), Municipio de Caldono, Cauca, Colombia	1-16
1.4 Experiencia D: El Consejo Municipal de Desarrollo Rural (CMDR), Buga, Colombia	1-31
1.5 Síntesis de Experiencias	1-34
Ejercicio 1.1. Procesos Organizativos—Estudios de Casos	1-38
Bibliografía	1-41
Originales para Transparencias	1-43

Sección 2. Instrumentos Metodológicos para el Desarrollo de un Proceso Organizativo a Nivel de Cuenca..... 2-1

Estructura de la Sección	2-5
Objetivo	2-6
Preguntas Orientadoras	2-6
Introducción	2-6

2.1	Reglamento Interno	2-7
2.2	Principios Básicos para la Concertación entre Productores e Interesados en Actividades de Investigación y Manejo de Recursos Naturales	2-10
2.3	Planificación Participativa por Objetivos (PPO)	2-11
2.4	La técnica del Flujograma	2-12
2.5	Indicadores para Evaluar Procesos Organizativos	2-14
Ejercicio 2.1	Procesos Organizativos: Reglamento Interno - El Cuadrilátero	2-17
Ejercicio 2.2	Procesos Organizativos: Principios de Concertación – Sociodrama	2-21
Ejercicio 2.3	Identificación de Indicadores para Evaluar Procesos Organizativos	2-29
	Bibliografía	2-33
	Originales para Transparencias	2-35

Sección 3. Pasos de un Proceso Organizativo a Nivel de Cuenca 3-1

	Estructura de la Sección	3-5
	Objetivos	3-5
	Preguntas Orientadoras	3-5
	Introducción	3-6
3.	Los Pasos de un Proceso Organizativo a Nivel de Cuenca	3-8
3.1	Paso 1: Formulación del Propósito, la Estrategia y los Resultados Esperados en un Trabajo Interinstitucional	3-8
3.2	Paso 2: Identificación de los Actores Sociales	3-11
3.3	Paso 3: Facilitar el Desarrollo de Nuevas Formas Organizativas Locales	3-12
3.4	Paso 4: Fortalecimiento de las Formas Organizativas Locales Existentes	3-13
3.5	Paso 5: Promoción de la Formación de Redes o Asociaciones de Grupos Locales Comunitarios	3-14
3.6	Paso 6: Facilitar la Coordinación Interinstitucional	3-15
3.7	Paso 7: Establecimiento de Vínculos entre el Nivel Local y los Niveles Regional, Nacional e Internacional	3-16
3.8	Paso 8: Realización de la Planificación Participativa	3-17
3.9	Paso 9: Ejecución del Seguimiento y la Evaluación	3-18
3.10	Cuadro de herramientas metodológicas y experiencias	3-20
Ejercicio 3.1	Elementos Claves para la Formación de un Consorcio. Video	3-21
Ejercicio 3.2	Pasos de un Proceso Organizativo a Nivel de Cuenca	3-25
	Bibliografía	3-28
	Originales para Transparencias	3-29

Anexos..... A-1

Anexo 1.	Evaluación Final de Conocimientos.....	A-5
Anexo 2.	Evaluación Final de Conocimientos - Información de Retorno	A-8
Anexo 3.	Evaluación del Evento	A-10
Anexo 4.	Autoevaluación del Desempeño del Instructor	A-13
Anexo 5.	Evaluación de los Materiales de Capacitación	A-17
Anexo 6.	Anexos Técnicos	A-18
Anexo 6.1	Estudios de Casos.....	A-18
Anexo 6.2	Juego de Nueve Láminas con los Pasos Metodológicos de los Procesos Organizativos.....	A-27
Anexo 6.3	Video: Murmullos de Agua.....	A-28

Anexos

Anexo 1	Evaluación Final de Conocimientos
Anexo 2	Evaluación Final de Conocimientos - Intermedio
Anexo 3	Evaluación del Evento
Anexo 4	Análisis de los Resultados del Evento
Anexo 5	Evaluación de los Resultados de la Evaluación
Anexo 6	Anexo 6.1: Evaluación de los Resultados de la Evaluación
Anexo 6.2	Anexo 6.2: Evaluación de los Resultados de la Evaluación
Anexo 6.3	Anexo 6.3: Evaluación de los Resultados de la Evaluación

Agradecimientos

Se desea agradecer a Magnolia Hurtado de Campo, directora ejecutiva de CIPASLA, a Nelson Infante, miembro de la Asociación de Ingenieros agrónomos del Valle - Capítulo Buga, al Comité del proyecto de reforestación en San Dionisio, Matagalpa y al Comité Local para el Desarrollo Sostenible de la Cuenca del río Tascalapa (CLODEST), Yorito, por el tiempo dedicado a la elaboración de los estudios de caso que aparecen en esta guía.

Formal agradecimiento a Francisco Mejía, IICA-Holanda/Laderas, por su contribución en el diseño y práctica de un ejercicio sobre los instrumentos metodológicos de procesos organizativos. A Trudy Brekelbaun y Hans-Dieter Bechstedt, por sus valiosos aportes y comentarios para mejorar el contenido de esta guía.

Se destaca la coordinación interinstitucional con la Universidad Nacional Agraria (UNA), por la participación de sus docentes como cofacilitadores en la validación conjunta de ésta guía.

Reconocimiento a la colaboración prestada por el Instituto San Pedro de Yorito, Yoro, Honduras, al colegio Enmanuel Mongalo, San Dionisio, Matagalpa y la municipalidad de Santa Teresa, Carazo, Nicaragua, por su apoyo en la realización de los talleres de validación de éste material.

En
la
página

de estas páginas se han incluido los datos de los
CIPAC y de los informes de la Asociación de
Vale - Capitulo B de la Comisión de la Federación
Metalúrgica y el Comité de la Asociación de
Trabajadores de la CIPAC, en los que se describen los
estudios de caso de los casos en esta página.

Formas agredidas en los casos de la Asociación de la
en el estudio y en los casos de la Asociación de la
procesos organizacionales. A través de la Asociación de la
valores de los casos, se han incluido los datos de los casos.

Los datos de los casos de la Asociación de la
en los casos de la Asociación de la Asociación de la
en los casos de la Asociación de la Asociación de la

Respectivamente, los datos de la Asociación de la
en los casos de la Asociación de la Asociación de la
en los casos de la Asociación de la Asociación de la
en los casos de la Asociación de la Asociación de la

Introducción

Partiendo de las reflexiones que el equipo del Proyecto Laderas del CIAT ha realizado sobre los procesos organizativos realizados a nivel de subcuenca en los diferentes países entre ellos Honduras, Nicaragua y Colombia, se han identificado algunas limitaciones para su desarrollo, que justifican la existencia de la presente guía

Una de las limitaciones ha sido la falta de documentación de la dinámica de los procesos organizativos, lo que dificulta la reflexión y análisis. Otra limitación, de carácter más técnico, ha sido la falta de coordinación entre los organismos gubernamentales, no gubernamentales y comunidades de base involucrados en el proceso. Esta falta de coordinación conlleva a una desarticulación entre las políticas, los programas del Estado y los intereses de la población rural.

Otra debilidad ha sido la poca participación de las organizaciones locales en los espacios de toma de decisión, en muchos casos por la falta de información suficiente y oportuna para actuar con conocimiento de causa. En última instancia se pueden mencionar las limitaciones en la planificación, especialmente la participativa, por la ausencia de una cultura que permita pensar y aplicar políticas y estrategias de corto, mediano y largo plazo que respondan a las necesidades reales de la gente, en particular en las zonas rurales.

El concepto de manejo colectivo de recursos naturales implica la celebración de cuerdos comunitarios sobre condiciones de explotación por parte de grupos de población, que de una u otra manera deben concretarse en una planificación territorial participativa. Como lo expresa la guía sobre análisis de grupos de interés para el manejo colectivo de los Recursos Naturales en Microcuencas, las comunidades pueden utilizar diferentes estrategias para ponerse de acuerdo en el manejo de dichos recursos, conciliando los diferentes intereses en conflicto.

A través de esta guía se pretende establecer espacios de discusión entre los diferentes actores que de alguna forma han estado involucrados en este tipo de procesos organizativos y quienes desean intercambiar sus experiencias. Se espera que los resultados de esta discusión a su vez contribuyan al enriquecimiento de la guía.

Condiciones favorables

Actualmente se presentan condiciones favorables para la participación de las comunidades en la toma de decisiones a niveles más amplios. Las reformas políticas y administrativas adoptadas por la mayoría de los países de América Latina para estimular la descentralización han producido cambios importantes en la vida municipal. Uno de estos cambios ha llevado a que el municipio se convierta en un espacio de discusión y concertación para la toma de decisiones; donde la sociedad civil tiene la oportunidad de tomar responsabilidades, asumiendo parte en los acuerdos y decisiones sobre el uso y manejo de recursos, con el propósito de lograr el desarrollo integral de sus comunidades y municipios.

Una premisa

Para fortalecer la organización en una comunidad se debe partir de la siguiente premisa: una organización comunitaria no se construye desde las entidades con sus tradicionales técnicas de agrupamiento. Una organización dinámica con raíces locales, nace como producto de procesos sociales y culturales mucho más complejos, en los cuales, la gente local tiene la palabra y los criterios para escoger las mejores alternativas.

Existen 'organizaciones comunitarias' y 'organizaciones con la comunidad'. Las primeras generalmente se originan de procesos culturales, sociales, políticos locales y son las que han demostrado sostenibilidad en el tiempo. Las segundas surgen como iniciativas institucionales con la esperanza de que contribuyan a los procesos de desarrollo. Sin embargo, a menudo no muestran una dinámica organizativa que nace de los propios sentimientos, convencimientos y prioridades de la comunidad. (Vidal, M. 1995).

Las organizaciones comunitarias interactúan con las organizaciones interinstitucionales, apoyándose mutuamente en busca de incrementar la relevancia y sostenibilidad de las acciones en el nivel local, a medida que se mejora la eficacia y eficiencia de las iniciativas institucionales.

Las entidades de desarrollo comunitario pueden jugar el papel de facilitadoras de información, metodologías y tecnologías. Esto significa retornar a las comunidades aquellos medios a los cuales no han tenido acceso a raíz de las limitaciones socioeconómicas y políticas que enfrentan.

Contenido de la guía

Esta guía esta estructurada de la manera siguiente:

En primer lugar, se presenta una introducción donde se hace referencia a su utilidad; a continuación se establecen diferencias entre procesos organizativos, reflexionando sobre las características de cuatro procesos presentados en estudios de caso de Honduras, Nicaragua, y Colombia (dos casos). Posteriormente, se ofrecen algunas herramientas de organización, planificación y evaluación de procesos organizativos; y por último, se abordan diferentes pasos metodológicos para la conformación de una organización local interinstitucional de acuerdo con las condiciones de cada lugar.

Materiales didácticos

Esta Guía va acompañada del video 'Murmulllos de agua', referente a una experiencia organizativa en la subcuenca del río Cabuyal, Cauca (Colombia) y una guía con preguntas abiertas dirigidas a la audiencia del video. Además se anexan cuatro estudios de caso sobre las experiencias organizativas en Nicaragua, Honduras, y Colombia y un juego de nueve ilustraciones entre los pasos.

Usuarios de las Guías

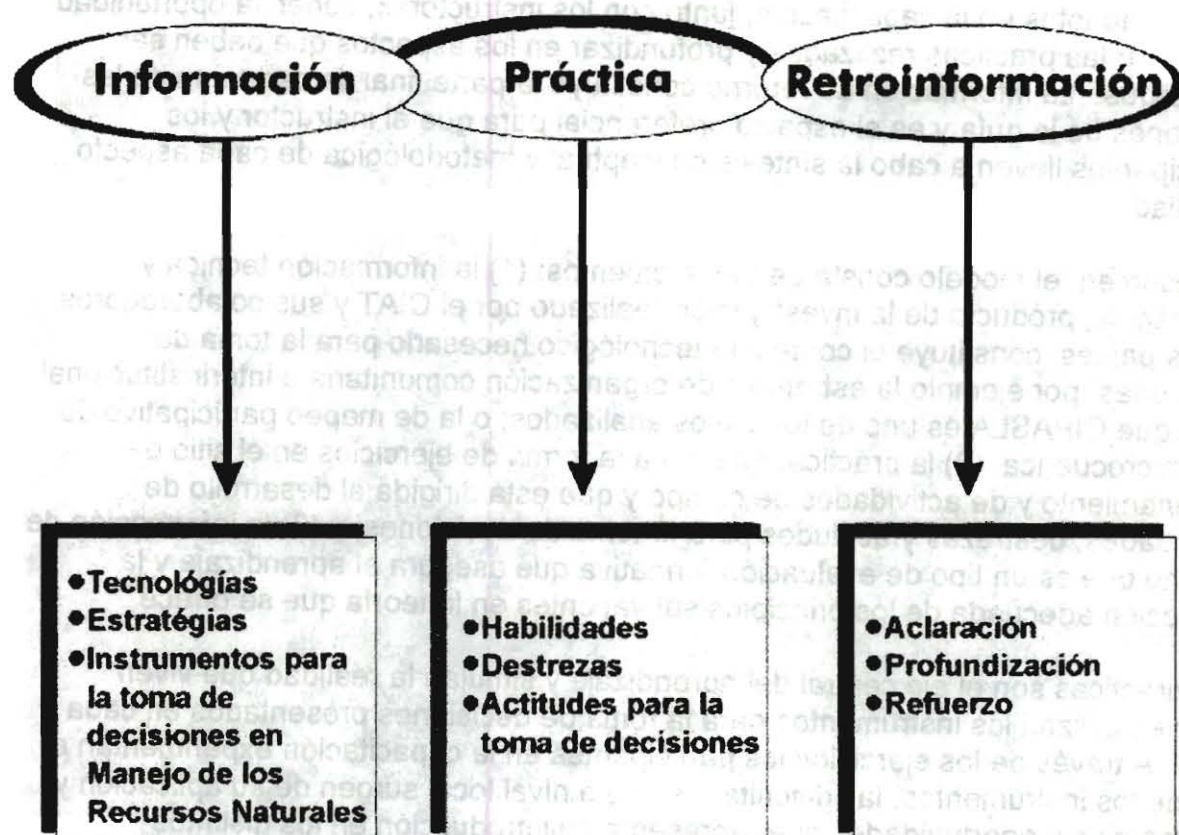
La serie de nueve Guías sobre Instrumentos Metodológicos para la Toma de Decisiones en el Manejo de los Recursos Naturales está dirigida a dos tipos de usuarios específicos.

El primero, compuesto por profesionales y técnicos que trabajan en organismos e instituciones de los sectores público y privado, dedicados a la investigación, al desarrollo y a la capacitación en el manejo de los recursos naturales renovables. Este nivel de usuarios puede aprovechar las guías para apoyar la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de sus iniciativas en esos tres campos de acción. Pero, sobretodo, se espera que este grupo, una vez capacitado en la aplicación de las metodologías, ejerza un papel multiplicador para cientos de profesionales, técnicos, voluntarios y productores en la promoción, análisis y adaptación de dichas metodologías a la toma de decisiones en el manejo de los recursos naturales en los ámbitos local, regional y nacional.

El segundo grupo de usuarios está conformado por quienes, en última instancia son herederos legítimos de las propuestas para el manejo de los recursos naturales generadas a través de la investigación y presentadas en las guías: los habitantes de las cuencas y subcuencas de América Tropical. Estos, a través de la capacitación, asesoría y apoyo de una variedad de organismos no gubernamentales y agencias del estado, podrán apropiarse de los métodos y estrategias que aquí se ofrecen, para participar activamente en el manejo y conservación de los recursos naturales.

Este material tiene una especial dedicación para los docentes de las facultades y escuelas de ciencias agrarias, ambientales y de los recursos naturales. Son ellos quienes forman profesionales y técnicos, que acompañarán a las comunidades agrícolas, en el futuro inmediato, en la ardua tarea de mantener o recuperar los recursos naturales, puestos a su custodia, para las próximas generaciones.

Modelo de Aprendizaje



La serie de *Guías de Capacitación sobre Instrumentos Metodológicos para la Toma de Decisiones* está basada en un modelo didáctico fundamentado en el aprendizaje a través de la práctica. Este modelo propone a los usuarios inmediatos de estas guías —capacitadores y multiplicadores— un esquema de capacitación en el cual los insumos de información resultantes de la investigación en campo sirven de materia prima para el desarrollo de habilidades, destrezas y actitudes requeridas por los usuarios finales para la toma de decisiones acertadas y relacionadas con el manejo de los recursos naturales.

Los usuarios de estas guías observarán que sus componentes metodológicos se diferencian de otros materiales de divulgación de tecnologías. Cada una de las secciones en que se dividen las guías, contienen elementos de diseño que le facilitan al capacitador ejercer su labor de facilitador del aprendizaje.

Las Guías están orientadas por un conjunto de objetivos que le sirven al instructor y al participante para dirigir los esfuerzos de aprendizaje. Este se lleva a cabo a través de ejercicios en el campo o en otros escenarios realistas, en los que se practican los procesos de análisis y toma de decisiones, usando para ello caminatas, simulaciones, dramatizaciones y aplicación de diferentes instrumentos de recolección y análisis de información.

Otros componentes incluyen las sesiones de información de retorno, en las cuales los participantes en la capacitación, junto con los instructores, tienen la oportunidad de revisar las prácticas realizadas y profundizar en los aspectos que deben ser reforzados. La información de retorno constituye la parte final de cada una de las secciones de la guía y es el espacio preferencial para que el instructor y los participantes lleven a cabo la síntesis conceptual y metodológica de cada aspecto estudiado.

En resumen, el modelo consta de tres elementos: (1) la información técnica y estratégica, producto de la investigación realizado por el CIAT y sus colaboradores en los países, constituye el contenido tecnológico necesario para la toma de decisiones, por ejemplo la estrategia de organización comunitaria e interinstitucional de la que CIPASLA es uno de los casos analizados; o la de mapeo participativo de una microcuenca (2) la práctica, que toma la forma de ejercicios en el sitio de entrenamiento y de actividades de campo y que está dirigida al desarrollo de habilidades, destrezas y actitudes para la toma de decisiones; y (3) la información de retorno que es un tipo de evaluación formativa que asegura el aprendizaje y la aplicación adecuada de los principios subyacentes en la teoría que se ofrece.

Las prácticas son el eje central del aprendizaje y simulan la realidad que viven quienes utilizan los instrumentos para la toma de decisiones presentados en cada guía. A través de los ejercicios los participantes en la capacitación experimentan el uso de los instrumentos, las dificultades que a nivel local surgen de su aplicación y las ventajas y oportunidades que representa su introducción en los distintos ambientes de toma de decisiones en el ámbito local o regional de cada país.

Los ejercicios que se incluyen en las guías fueron extractados de las experiencias locales de investigación de los autores en microcuencas de Honduras, Nicaragua y Colombia. Sin embargo, los instructores de otros países y regiones podrán extraer de sus propios proyectos de investigación y de sus experiencias en el campo excelentes ejemplos y casos con los cuales reconstruir las prácticas y adaptarlas al contexto de su localidad. Cada instructor tiene en sus manos guías que son instrumentos de trabajo flexibles que pueden adaptar a las necesidades de distintas audiencias en diferentes escenarios.

Usos y adaptaciones

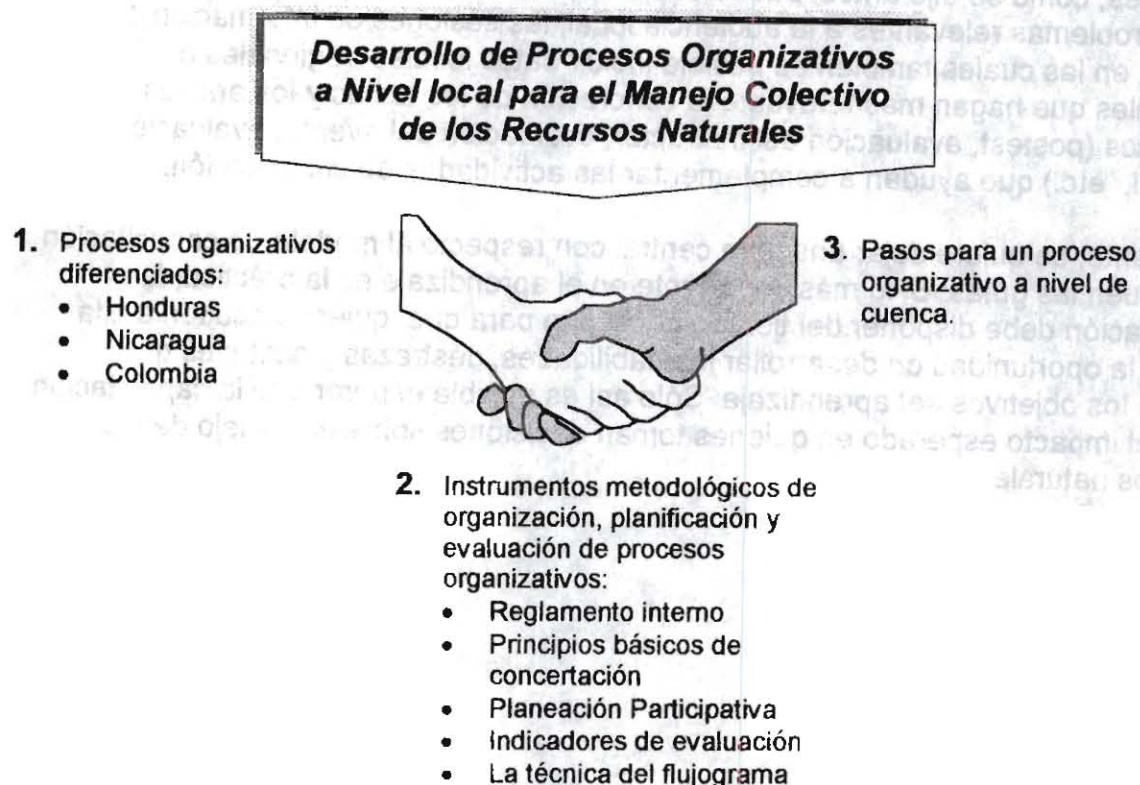
Es importante que los usuarios (instructores, multiplicadores) de estas guías conozcan el papel funcional que brinda su estructura didáctica para que la utilicen en beneficio de los usuarios finales. Son ellos quienes, van a tomar las decisiones de introducir los instrumentos presentados, en los procesos de desarrollo a nivel local.

Por ello, se hace énfasis en el empleo de los flujogramas por los instructores a quienes les sirven para presentar las distintas secciones; las preguntas orientadoras, que les permiten establecer un diálogo y promover la motivación de la audiencia antes de profundizar en la teoría; los originales para las transparencias, los cuales pueden adaptarse a diferentes necesidades, introduciendo ajustes en su

presentación; los anexos citados en el texto que ayudan a profundizar aspectos tratados brevemente dentro de cada sección; los ejercicios y las prácticas sugeridos, los cuales, como se dijo antes, pueden ser adaptados o reemplazados por prácticas sobre problemas relevantes a la audiencia local; las sesiones de información de retorno, en las cuales también es posible incluir datos locales, regionales o nacionales que hagan más relevante la concreción de los temas y los anexos didácticos (postest, evaluación del instructor, evaluación del evento, evaluación del material, etc.) que ayudan a complementar las actividades de capacitación.

Finalmente, se quiere dejar una idea central con respecto al modelo de capacitación que siguen las guías: Si lo más importante en el aprendizaje es la práctica, la capacitación debe disponer del tiempo necesario para que, quienes acuden a ella tengan la oportunidad de desarrollar las habilidades, destrezas y actitudes que reflejen los objetivos del aprendizaje. Sólo así es posible esperar que la capacitación tenga el impacto esperado en quienes toman decisiones sobre el manejo de los recursos naturales.

Estructura General de la Guía



Explicación

La figura que aparece arriba presenta la estructura total de la Guía. Esta figura brinda una explicación gráfica de los diferentes temas y subtemas tratados y de las relaciones entre ellos.

El primer tema se refiere a la identificación de similitudes y diferencias entre procesos organizativos, utilizando para ello el análisis de cuatro estudios de caso diferenciados llevados a cabo en Honduras, Nicaragua y Colombia.

El segundo tema corresponde a instrumentos metodológicos de organización, planificación y evaluación de procesos organizativos. Algunos de estos son: el reglamento interno, la planeación participativa por objetivos (PPO), los principios básicos de concertación y los indicadores de evaluación.

El tercer tema, lo constituyen los principios y características de un proceso organizativo. Se fundamenta en la definición, propósito, estrategia y resultados esperados. Aclara quienes son los actores involucrados en el proceso y establece algunos pasos metodológicos para estimular el desarrollo de una organización local e interinstitucional para el manejo colectivo de los recursos naturales.

Autoevaluación

En esta sección se presentan algunas preguntas que le ayudan a los facilitadores de la capacitación a explorar los conocimientos que los participantes tienen acerca de los diferentes contenidos que trata esta guía. Al mismo tiempo, las preguntas sirven para hacer una introducción al tema general. A pesar que esta guía esta diseñada para la capacitación de técnicos, es posible que la audiencia este compuesta por técnicos y líderes de organizaciones comunitarias, en cuyo caso será necesario apropiar el lenguaje de las preguntas para una mejor comprensión.

Es decir, el objetivo de estas preguntas es averiguar el estado inicial o punto de partida de los participantes en relación con el tema general, de manera que al finalizar el estudio sea posible comparar las respuestas que dan a un cuestionario similar.

Orientaciones para el Instructor

Se recomienda ubicar a los participantes formando un círculo, para permitir que las personas tengan un mejor contacto visual y acercamiento. A cada uno de ellos se le coloca una tarjeta de identificación con su nombre visible a una distancia apropiada.

Para la realización de la autoevaluación se necesitan dos facilitadores. Uno de ellos tiene la responsabilidad de formular cada una de las preguntas a la audiencia en plenaria, mientras el otro escribe en un papelógrafo las respuestas que los participantes den cada una de las preguntas. Una variación de éste ejercicio consiste en que cada participante escriba en tarjetas las respuestas a las preguntas y las pegue sobre un papelógrafo para hacerle el análisis colectivo de las mismas.

Las respuestas deben ser escritas literalmente como los participantes las presentan. Uno de los facilitadores dirigirá posteriormente una breve discusión sobre las respuestas que los participantes formularon a cada una de las preguntas.

Preguntas

1. ¿Qué importancia tiene la existencia de una organización local en una comunidad?

2. ¿Qué ventajas tiene la organización local (participación comunitaria) en la toma de decisiones a nivel municipal?

3. ¿Cuáles son algunas condiciones necesarias para estimular y consolidar la participación de las organizaciones comunitarias a niveles más amplios?

4. ¿Cómo afecta la falta de coordinación interinstitucional el desarrollo local?

5. ¿Qué tipo de limitaciones en cuanto a funcionamiento interno y proyección externa, enfrentan algunas organizaciones locales ?

6. ¿Cuáles considera usted que son los pasos para estimular un proceso de organización local e interinstitucional a nivel de cuenca?

Respuestas:

Para la pregunta 1:

- Partir de la identificación y priorización de las necesidades en la comunidad.
- Identificar colectivamente soluciones viables a las problemáticas de la comunidad.
- Facilitar acciones coordinadas y sostenibles.
- Desarrollar mecanismos de monitoreo y evaluación de la comunidad.
- Involucrar a la población en la gestión de recursos naturales en beneficio de la comunidad.
- Promover el desarrollo del liderazgo en la comunidad.

Para la pregunta 2:

- Permitir la inclusión de las comunidades en los procesos de desarrollo.
- Aplicar los objetivos de los proyectos respondiendo a las expectativas de la comunidad.
- Es la mejor garantía para que los programas y proyectos sean sostenibles.
- Realizar actividades de capacitación y fortalecimiento de la comunidad.
- Formular la formulación de los proyectos de desarrollo.
- Promover la participación de la comunidad en la gestión de recursos naturales.
- Promover la gestión de recursos naturales en la comunidad.
- Promover el desarrollo del liderazgo en la comunidad.

Autoevaluación – Información de Retorno

Orientaciones para el Instructor

Uno de los facilitadores presentará en plenaria y con la ayuda de acetatos la información de retorno correspondiente a cada una de las preguntas de la autoevaluación. Las respuestas pueden variar grandemente en cada caso, sin embargo las que aparecen descritas son respuestas típicas que se pueden dar en un ejercicio inicial. Cuando aparecen respuestas diferentes a las sugeridas aquí el facilitador las agrega y las resalta ante el grupo de participantes.

Resalte aquellos aspectos en que los participantes han acertado con respecto al tema.

Cierre esta sección de autoevaluación con la transparencia DPO-I.10 sobre diferentes percepciones acerca de la realidad, que se encuentra en el conjunto de originales para transparencias (p. 13).

Respuestas

Para la pregunta 1

- Permite la identificación y priorización rápida de las necesidades en la comunidad.
- Identifica colectivamente soluciones alternativas a los problemas en la comunidad.
- Facilita acciones coordinadas y concertadas.
- Desarrolla mecanismos de comunicación oportuna con la comunidad.
- Involucra a la población en la ejecución de actividades concretas en beneficio de la comunidad.
- Promueve el desarrollo del liderazgo en la comunidad.

Para la pregunta 2

- Permite la inclusión de las prioridades de las comunidades.
- Ayuda a que los objetivos de los proyectos respondan a las expectativas de la comunidad.
- Es la mejor garantía para que los programas y proyectos formulados sean los que realmente satisfacen las necesidades de la comunidad.
- Permite la formulación de metas alcanzables y medibles, ya que las comunidades son los únicos conocedores de la situación local.
- Presta apoyo y fortalece la gestión del gobierno municipal.
- Permite viabilizar los proyectos comunitarios a otras instancias de cofinanciación, vinculadas al gobierno municipal.

Instrumentos Metodológicos para la Toma de Decisiones en el Manejo de los Recursos Naturales

S
494
.5
•S86
B4



94487

Desarrollo de Procesos Organizativos a Nivel Local para el Manejo Colectivo de los Recursos Naturales

Grillo
Jorge Alonso Beltrán
Dominga Tijerino
Ronnie Vernoooy

CIAT

COSUDE

CIID

BID



El material consignado en estas páginas puede reproducirse por cualquier medio reprográfico o visual para fines sin ánimo de lucro. El CIAT agradece a los usuarios incluir el crédito institucional respectivo en los documentos y eventos en los que se utilice

Centro Internacional de Agricultura Tropical
Cali, Colombia

ISBN: 958-694-021-7
958-694-012-8

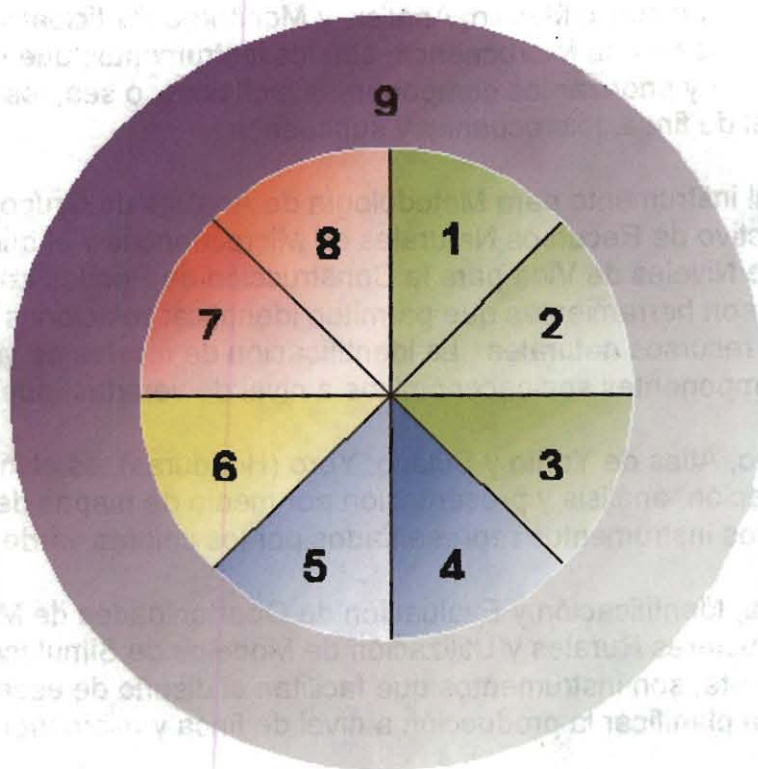
Abril de 1999
Impreso en Cali, Colombia
Coordinación de la Producción: Vicente Zapata S., Ed. D.

Beltran, J. A.; Tijerino, D.; Vernooy, R. 1999. Desarrollo de procesos organizativos a nivel local para el manejo colectivo de los recursos naturales. Guía 9. En: Instrumentos para la toma de decisiones en el manejo de los recursos naturales. Centro Internacional de Agricultura Tropical. Cali, Colombia. 147 p.

Incluye 48 originales para transparencias en papel.

1. Organización comunitaria. 2. Planeación participativa. 3. Concertación.

Instrumentos Metodológicos para la Toma de Decisiones en el Manejo de los Recursos Naturales



1. Método Participativo para identificar y Clasificar Indicadores Locales de Calidad del Suelo a Nivel de Microcuenca.

2. Análisis Fototopográfico (AFT) de Tendencias en el Uso del Suelo en Laderas.

3. Mapeo, Análisis y Monitoreo Participativo de los Recursos Naturales en una Microcuenca.

4. Metodología de Análisis de Grupos de Interés para el Manejo Colectivo de Suelo a Nivel de Microcuenca.

5. Identificación de Niveles de Vida para la Construcción de Perfiles Locales de Pobreza Rural.

6. Atlas de Yorito y Sulaco, Yoro (Honduras).

7. Identificación y Evaluación de Oportunidades de Mercado para Pequeños Productores Rurales.

8. Utilización de Modelos de Simulación para Evaluación Ex-ante.

9. Desarrollo de Procesos Organizativos a Nivel Local para el Manejo Colectivo de los Recursos Naturales.

La Figura representa el conjunto de los instrumentos metodológicos de la serie. En el centro se encuentran ocho instrumentos que se pueden agrupar de la manera siguiente: en color verde, Método Participativo para Identificar y Clasificar Indicadores

Indicadores Locales de Calidad del Suelo a Nivel de Microcuenca; Análisis de tendencias de uso de tierra; Mapeo, Análisis y Monitoreo Participativos de los Recursos Naturales en una Microcuenca, son los instrumentos que permiten identificar, analizar y priorizar los componentes biofísicos, o sea, los recursos naturales a nivel de finca, microcuenca y subcuenca.

De color azul, al instrumento para Metodología de Análisis de Grupos de Interés para el Manejo Colectivo de Recursos Naturales en Microcuencas y el que se refiere a Identificación de Niveles de Vida para la Construcción de Perfiles Locales de Pobreza Rural, son herramientas que permiten identificar relaciones entre distintos usuarios de los recursos naturales. La identificación de niveles de vida permite clasificar los componentes socioeconómicos a nivel de veredas, pueblos y comarcas.

De color amarillo, Atlas de Yorito y Sulaco, Yoro (Honduras), es el instrumento que tipifica la integración, análisis y presentación por medio de mapas de los datos generados por los instrumentos representados por los colores verde y azul.

De color naranja, Identificación y Evaluación de Oportunidades de Mercado para Pequeños Productores Rurales y Utilización de Modelos de Simulación para Evaluación Ex-ante, son instrumentos que facilitan el diseño de escenarios alternativos para planificar la producción a nivel de finca y microcuenca.

Englobando estos ocho instrumentos y de color mora, Desarrollo de Procesos Organizativos a Nivel Local para el Manejo Colectivo de los Recursos Naturales, es la herramienta que permite: (a) definir el uso colectivo de los otros instrumentos, y (b) divulgar los resultados que se obtienen de la aplicación de éstos. Es el instrumento útil para la organización de la comunidad en orden a mejorar la toma de decisiones sobre el manejo colectivo de los recursos naturales a nivel de cuenca.

- Permite al gobierno municipal hacer una mejor utilización a los recursos que se invierten, tanto los propios como los de cofinanciación.
- Contribuye a velar por la correcta utilización de los recursos.
- Presta apoyo al seguimiento y evaluación de los diferentes proyectos en ejecución.

Para la pregunta 3

- Crear espacios para el diálogo a todo nivel donde se puedan intercambiar ideas y opiniones, y brindar sugerencias.
- Posibilitar el acceso de las fuentes de información a las comunidades.
- Acompañar y apoyar a las organizaciones locales para fortalecer su capacidad de autogestión.

Para la pregunta 4

- Disminuye la eficiencia en el uso de los recursos humanos y económicos.
- No se desarrolla la complementariedad de acciones institucionales
- No permite la identificación de fortalezas y debilidades institucionales.
- Limita el intercambio de experiencias interinstitucionales.
- Limita la integración de fuentes de información muy diversas de orígenes primarios y secundarios.

Para la pregunta 5

- Falta de organización interna
- Escasez de recursos económicos
- Su composición no es representativa de los intereses de la comunidad
- Personal poco capacitado
- Falta de medios de comunicación
- Excesivo celo por sus propias actividades.
- Actitud no cooperativa con otras organizaciones locales.

Para la pregunta 6

Algunas de las respuestas de los participante habrán podido incluir actividades como las siguientes:

- Identificación de los actores sociales.
- Facilitar el desarrollo de nuevas formas organizativas locales o comunitarias.
- Fortalecer formas organizativas locales existentes.
- Promover la formación de redes o asociaciones de grupos locales comunitarios.
- Facilitar la coordinación interinstitucional.
- Establecer vínculos verticales 'entre el nivel local' y los niveles regional, nacional e internacional.
- Facilitar la planeación participativa.
- Hacer claridad acerca de propósitos, estrategias y resultados

- Facilitar el monitoreo y la evaluación.

Nota: El instructor aceptará las respuestas y comentarios, pero no entrará en detalle acerca de explicaciones sobre lo mismos, ya que estas son el objeto de la capacitación.

Objetivos

General

Se espera que al finalizar la capacitación sobre los temas expuestos en esta guía, los participantes estén en capacidad de facilitar un proceso organizativo a nivel de cuenca que se caracterice por la interacción entre los diferentes grupos de interés, y esté dirigido a la realización de acciones conjuntas para mejorar la toma de decisiones sobre el manejo de los recursos naturales.

Específicos

Para cumplir adecuadamente con el objetivo general anteriormente expuesto, se espera que los participantes:

- ✓ Establezcan similitudes y diferencias entre procesos organizativos diferenciados.
- ✓ Identifiquen herramientas apropiadas (adaptadas al contexto local) para la organización, planificación y evaluación de procesos organizativos.
- ✓ Identifiquen componentes básicos de un proceso organizativo a nivel de cuenca.
- ✓ Formulen un esquema para la conformación de una organización local e interinstitucional a nivel de cuenca.



Objetivos

General

Se espera que al finalizar la capacitación, entre los temas abordados en esta sesión los participantes estén en capacidad de facilitar un proceso organizativo a nivel de comunidad que se caracterice por la interacción entre los diferentes actores y el liderazgo de la comunidad para la realización de acciones conjuntas para el manejo de los recursos naturales.

Específicos

Para cumplir cabalmente con el objetivo general, se espera que los participantes:

- ✓ Establezcan relaciones y diferencias entre procesos organizativos de diferentes comunidades.
- ✓ Identifiquen las principales actividades, estrategias y procesos organizativos de la comunidad.
- ✓ Identifiquen los componentes básicos de un proceso organizativo a nivel de comunidad.
- ✓ Formulen un esquema para la implementación de una organización comunitaria a nivel de comunidad.

INSTITUTO VENEZOLANO DE INVESTIGACIONES Y FORMACIÓN

Originales para Transparencias

Originals pour l'archivage

Estructura de la Guía

Desarrollo de Procesos Organizativos a Nivel Local para el Manejo Colectivo de los Recursos Naturales

1. Procesos organizativos diferenciados

- Honduras
- Nicaragua
- Colombia



3. Pasos para un proceso organizativo a nivel de cuenca

2. Instrumentos metodológicos de organización, planificación y evaluación de procesos organizativos

- Reglamento interno
- Principios básicos de concertación
- Planeación participativa
- Indicadores de evaluación
- La técnica del flujograma

Objetivo General

Facilitar un proceso organizativo a nivel de cuenca caracterizado por la interacción entre diferentes grupos locales de interés, y que esté dirigido a la realización de acciones conjuntas para mejorar la toma de decisiones sobre el manejo de los recursos naturales

Interesovanje

U okviru ovog projekta, na temelju različitih
podataka, prikazano je kako se interesovanje
razlikuje među različitim grupama ljudi.
Rezultati istraživanja pokazuju da je interesovanje
najveće kod mladih ljudi, a najmanje kod starijih.
Ovo može biti zbog različitih razloga, kao što su
različit nivoi obrazovanja, različit nivoi zanimanja
i različit nivoi aktivnosti.

Objetivos Específicos

- **Establecer similitudes y diferencias entre varios procesos organizativos**
- **Identificar herramientas apropiadas (adaptadas al contexto local) para la organización, planificación y evaluación de procesos organizativos**
- **Identificar componentes básicos de un proceso organizativo a nivel de cuenca**
- **Formular un esquema para la conformación de una organización local e interinstitucional a nivel de cuenca**

განიხილეთ სწავლის გეგმა

განიხილეთ სწავლის გეგმა

განიხილეთ სწავლის გეგმა

განიხილეთ სწავლის გეგმა

განიხილეთ სწავლის გეგმა

განიხილეთ სწავლის გეგმა

განიხილეთ სწავლის გეგმა

განიხილეთ სწავლის გეგმა

განიხილეთ სწავლის გეგმა

განიხილეთ სწავლის გეგმა

განიხილეთ სწავლის გეგმა

Autoevaluación



- 1** ¿Qué importancia tiene la existencia de una organización local en una comunidad?
- 2** ¿Qué ventajas tiene la participación comunitaria (organizaciones locales) en la toma de decisiones a nivel municipal?
- 3** ¿Cuáles son algunas condiciones necesarias para estimular y consolidar la participación de las organizaciones comunitarias a niveles más amplios?
- 4** ¿Cómo afecta la falta de coordinación interinstitucional el desarrollo local?
- 5** ¿Cuáles considera usted que sean los pasos para estimular un proceso de organización local e interinstitucional a nivel de cuenca?



МѢСЯЦНИКЪ

ПРИСЛАЖЕНОЕ КЪ СЕБѢ
СЪСТАВЛЯЮЩЕЕ СЕБѢ

СВѢДѢНІЯ О ДѢЛѢХЪ
СЪСТАВЛЯЮЩЕЕ СЕБѢ
СЪСТАВЛЯЮЩЕЕ СЕБѢ

СЪСТАВЛЯЮЩЕЕ СЕБѢ
СЪСТАВЛЯЮЩЕЕ СЕБѢ
СЪСТАВЛЯЮЩЕЕ СЕБѢ

СЪСТАВЛЯЮЩЕЕ СЕБѢ
СЪСТАВЛЯЮЩЕЕ СЕБѢ
СЪСТАВЛЯЮЩЕЕ СЕБѢ

СЪСТАВЛЯЮЩЕЕ СЕБѢ
СЪСТАВЛЯЮЩЕЕ СЕБѢ
СЪСТАВЛЯЮЩЕЕ СЕБѢ

Autoevaluación-Retroinformación

Pregunta 1

- **Permite la identificación y priorización rápida de sus necesidades en la comunidad**
- **Identifica colectivamente soluciones alternativas a los problemas en la comunidad**
- **Facilita acciones coordinadas y concertadas**
- **Desarrolla mecanismos de comunicación oportuna con la comunidad**
- **Involucra a la población en ejecución de actividades concretas en beneficio de la comunidad**
- **Promueve el desarrollo de liderazgo en la comunidad**

política de la información

1. introducción

La política de la información y la comunicación son dos conceptos que se refieren a la gestión de la información y a la comunicación de la misma.

La política de la información se refiere a la gestión de la información, es decir, a la forma en que se organiza, se almacena, se recupera y se transmite la información.

La comunicación de la información se refiere a la forma en que se transmite la información de una persona a otra.

La política de la información y la comunicación son dos conceptos que se refieren a la gestión de la información y a la comunicación de la misma.

La política de la información se refiere a la gestión de la información, es decir, a la forma en que se organiza, se almacena, se recupera y se transmite la información.

La comunicación de la información se refiere a la forma en que se transmite la información de una persona a otra.

Autoevaluación-Retroinformación

Pregunta 2

- **Inclusión de las prioridades comunitarias en la planificación del desarrollo municipal**
- **Permite que los objetivos de los proyectos respondan a las expectativas de la comunidad**
- **Apoyo y fortalecimiento de las organizaciones comunitarias en la gestión del gobierno municipal**
- **Viabilización de proyectos comunitarios a otras instancias**
- **Permite al gobierno municipal, hacer una mejor utilización de los recursos que se van a invertir**
- **Adecuados seguimiento y evaluación de los diferentes proyectos en ejecución**

noisam... -a... au... o...

2. m... g...

pl ne ... se habito... et eb noisam...

... o... l... m...

... et eb ... et...

... et eb ... et...

... et eb ... et...

... et eb ... et...

... et eb ... et...

... et eb ... et...

... et eb ... et...

... et eb ... et...

... et eb ... et...

... et eb ... et...

Autoevaluación-Retroinformación

Pregunta 3

- **Crear espacios para el diálogo a diferentes niveles, donde se puedan intercambiar ideas y opiniones, y brindar sugerencias**
- **Facilitar el acceso de fuentes de información a las comunidades**
- **Hacer un acompañamiento institucional a las organizaciones locales, para fortalecer su capacidad de autogestión**

ПОДАРОКЪ ИСКУССТВЪ И ПУБЛИЦИСТИКѢ С ПЕРУ

„Зеленъ свѣтъ“ сибирякамъ и охотникамъ въ подарокъ
и зелену и сибирякамъ и охотникамъ въ подарокъ
и зелену и сибирякамъ и охотникамъ въ подарокъ

ПОДАРОКЪ ИСКУССТВЪ И ПУБЛИЦИСТИКѢ
С ПЕРУ

ПОДАРОКЪ ИСКУССТВЪ И ПУБЛИЦИСТИКѢ
С ПЕРУ

Autoevaluación-Retroinformación

Pregunta 4

- **No permite la eficiencia en el uso de los recursos humanos y económicos**
- **Poco desarrollo en la complementariedad de las acciones institucionales**
- **No permite la identificación de fortalezas y debilidades institucionales**
- **Limita la integración e intercambio de fuentes de información primarias y secundarias**

појавноста на работи и дупа војни и ратни

Застапувачи на овие работи се не само војни и ратни работи
сојузници и сојузници

бидејќи некои работи се не само војни и ратни работи
сојузници и сојузници

Застапувачи на овие работи се не само војни и ратни работи
сојузници и сојузници

Застапувачи на овие работи се не само војни и ратни работи
сојузници и сојузници

Autoevaluación-Retroinformación

Pregunta 5

- **Identificación de los actores sociales**
- **Facilitar el desarrollo de nuevas formas organizativas locales o comunitarias**
- **Fortalecer formas organizativas locales existentes**
- **Promover la formación de redes o asociaciones de grupos locales comunitarios**
- **Facilitar la coordinación interinstitucional**
- **Establecer vínculos entre el nivel local y los niveles regionales, nacionales e internacionales**
- **Facilitar la planeación participativa**
- **Formular propósitos, estrategias y resultados.**
- **Facilitar el monitoreo y la evolución de proyecto en marcha**

THE HISTORY OF THE CITY OF BOSTON

FROM THE FIRST SETTLEMENT TO THE PRESENT TIME

BY
JOHN B. BOWEN, ESQ.,
OF BOSTON.

IN TWO VOLUMES.
THE FIRST VOLUME.
FROM THE FIRST SETTLEMENT TO THE PRESENT TIME.

BOSTON: PUBLISHED BY
JOHN B. BOWEN, ESQ.,

AT THE SIGN OF THE
"CITY OF BOSTON,"
IN THE CITY OF BOSTON.

1847.

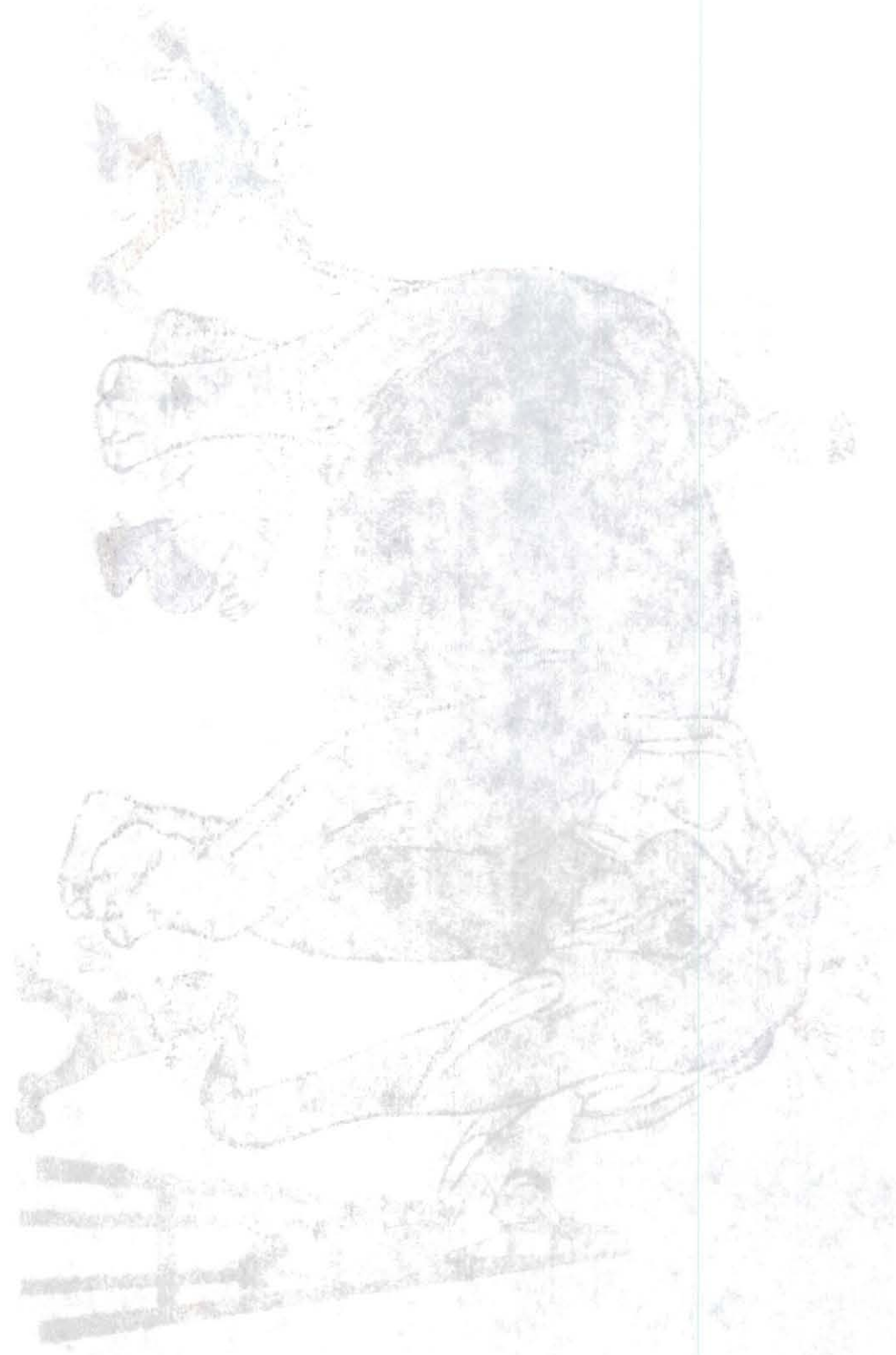
PRINTED BY
JOHN B. BOWEN, ESQ.,

AT THE SIGN OF THE
"CITY OF BOSTON,"
IN THE CITY OF BOSTON.

1847.

Diferentes Percepciones de la Realidad





difficultes de la vie réelle

Sección 1

Procesos Organizativos Diferenciados



Section 1

Process 1
Process 2



Sección 1. Procesos Organizativos Diferenciados

	Página
Estructura de la Sección.....	1-5
Objetivo	1-6
Preguntas Orientadoras.....	1-6
Introducción.....	1-6
1.1 Experiencia A: El Comité Interinstitucional para la Reforestación del Río Calico, San Dionisio, Nicaragua.....	1-9
1.1.1 Contexto sociogeográfico.....	1-9
1.1.2 Conformación.....	1-10
1.1.3 Un diagnóstico participativo	1-10
1.1.4 Actividades.....	1-11
1.1.5 Recursos.....	1-11
1.1.6 Resultados esperados	1-12
1.2 Experiencia B: El Comité Local para el Desarrollo Sostenible de la Cuenca del Río Tascalapa, (CLODEST) Yorito, Honduras.....	1-12
1.2.1 Contexto sociogeográfico.....	1-12
1.2.2 Conformación.....	1-13
1.2.3 La misión.....	1-13
1.2.4 Objetivos	1-14
1.2.5 Actividades.....	1-15
1.2.6 Recursos.....	1-15
1.2.7 Resultados	1-15
1.3 Experiencia C: El Consorcio Interinstitucional para una Agricultura Sostenible en Laderas (CIPASLA), Municipio de Caldono, Cauca, Colombia.....	1-16
1.3.1 Contexto sociogeográfico.....	1-16
1.3.2 Actividades agrícolas	1-17
1.3.3 Conformación del consorcio.....	1-17
1.3.4 Funciones de junta directiva CIPASLA y ASOBESURCA.....	1-19
1.3.5 Diagnóstico participativo	1-19
1.3.6 Planeación por objetivos (PPO)	1-19
1.3.7 La misión.....	1-20
1.3.8 Objetivos	1-20
1.3.9 Actividades.....	1-21
1.3.10 Recursos	1-24
1.3.11 Resultados	1-28
1.4 Experiencia D: El Consejo Municipal de Desarrollo Rural (CMDR), Buga, Colombia.....	1-31

1.4.1	Ubicación geográfica y características agroecológicas.....	1-31
1.4.2	Población.....	1-31
1.4.3	Conformación.....	1-32
1.4.4	Objetivos.....	1-32
1.4.5	Actividades.....	1-33
1.4.6	Planeación participativa por objetivos.....	1-33
1.4.7	Recursos.....	1-34
1.4.8	Resultados.....	1-34
1.5	Síntesis de Experiencias.....	1-34

Ejercicio 1.1. Procesos Organizativos—Estudios de Casos	1-38
---	------

Bibliografía	1-41
--------------------	------

Originales para Transparencias	1-43
--------------------------------------	------

Estructura de la Sección



Las similitudes y diferencias de los estudios de caso son evidentes en varios tópicos, como el contexto en que se formaron, su conformación, el tipo de coordinación, los objetivos, las actividades, los recursos y los resultados alcanzados. Cada uno de estos tópicos se presenta para los estudios de caso sobre experiencias organizativas en Honduras, Nicaragua y Colombia.

Objetivo

Establecer similitudes y diferencias entre diferentes procesos organizativos.

Preguntas Orientadoras

1. ¿Qué utilidad tiene conocer y compartir las experiencias organizativas de otros países?
2. ¿Cómo se pueden aprovechar diferentes experiencias organizativas a nivel local, regional o nacional?
3. ¿Qué principios básicos se deben tener en cuenta para el desarrollo de un proceso organizativo?

Introducción

Para llevar a cabo un proceso organizativo comunitario e interinstitucional a nivel local se requiere, primero conocer el contexto socioeconómico y político existente. Este contexto condiciona las opciones y el espacio que las personas —mujeres y hombres— tienen para organizarse y coordinar planes y acciones para el manejo colectivo de los recursos naturales.

Para tal fin se requiere que las personas a nivel local (los actores sociales) tengan información relevante y de buena calidad que les permita considerar y decidir sobre alternativas de manejo de sus recursos. También es necesario que estos actores en forma individual y colectiva (por ejemplo, por medio de grupos de interés común o asociaciones de usuarios) tengan o adquieran la capacidad para el manejo y control de los recursos.

Por tanto, no significa solamente la identificación y adopción de alternativas tecnológicas que facilitan un mejor manejo, sino, más bien, la búsqueda y creación de procesos sociales y organizativos adecuados que permitan a los actores fortalecer su capacidad de gestión.

Lograr este objetivo implica buscar una respuesta a las preguntas:

1. ¿Cómo se pueden cambiar las formas que la gente actualmente utiliza para interactuar con los recursos naturales en forma individual y colectiva?
2. ¿Cómo las personas interesada, en este caso, los usuarios de los recursos que se encuentran en zonas de laderas, pueden desempeñar un papel significativo en los procesos o proyectos de desarrollo?

En otra forma, es indispensable que la gente considere que el proceso organizativo es de su propiedad. De lo contrario, sin la participación activa de las personas, los procesos y nuevas formas organizativas que ayudan a mejorar el manejo de los recursos naturales, no tendrán éxito.

Situación actual - desafíos

Aunque cada contexto local puede variar considerablemente, lo que hace una comparación entre sitios muy útil, es que se pueden observar algunas similitudes que se consideran base o punto de partida para el desarrollo de un proceso organizativo. Estas similitudes en cierta forma representan el desafío que se espera lograr.

La gente a nivel local, en particular los pequeños productores, sobre todo las mujeres, han sido excluidos y siguen siendo excluidos en su mayoría de una participación real en la definición y ejecución de políticas, por ejemplo, de descentralización, crédito, uso de la tierra, generación y transferencia de tecnología.

Existe un gran vacío en cuanto a organizaciones, programas, profesionales y mecanismos que podrían funcionar como enlace entre el gobierno local y sus organizaciones y el mundo de los campesinos: Actualmente existe un espacio para que un mayor número de organizaciones, programas, profesionales y mecanismos entren a actuar como enlaces entre el gobierno local y sus organismos y el mundo de los campesinos.

No se sabe mucho sobre los procesos por medio de los cuales los resultados de la investigación (información, escenarios alternativos) podrían llegar a la gente interesada y convertirse en conocimiento de todos en forma más rápida y más amplia. **Nos hace falta vincular ideas o principios y prácticas.**

Espacios geográficos como, por ejemplo, una cuenca o subcuenca, no solamente deberían ser analizados como espacios biofísicos sino también como espacios sociales que se pueden ir construyendo paulatinamente.

Para ir construyendo estos nuevos espacios sociales y las nuevas formas organizativas correspondientes, es importante:

- Conocer a quienes son los usuarios directos e indirectos de los recursos naturales; esto implica hacer un análisis de los grupos de interés con una perspectiva de género.
- Crear condiciones para que estos usuarios puedan organizarse y encontrarse para discutir sobre sus intereses y posibles conflictos. Es lo que se puede llamar la conformación de una estructura organizativa.
- Definir objetivos, resultados esperados y nuevas reglas del 'juego' (el manejo sostenible de los recursos locales), desarrollar acciones o actividades conjuntas y resolver posibles conflictos.
- Monitorear localmente y de manera participativa el proceso organizativo y las nuevas modalidades de acceso y uso de los recursos naturales.

- Vincularse con entidades afuera de la cuenca para tener mayor influencia en sus agendas y políticas así como para solicitar servicios directos: crear una demanda local (Por ejemplo, invertir la asistencia técnica basada en una oferta definida y dirigida desde la capital en una que toma en cuenta las necesidades y perspectivas locales.
- Es importante tener en cuenta que en el tejido social de una comunidad hay vínculos de parentesco, de compadrazgo y otros de carácter informal que unen a las personas de diferentes grupos sociales. Muchas veces estos vínculos no son muy visibles para los agentes de cambio que en la mayoría de las veces son externos y pasajeros. Es necesario entonces explorar estas relaciones para tener un mayor éxito en las iniciativas con respecto al manejo de los recursos naturales y otros aspectos del desarrollo.

Experiencias organizativas en América Latina

Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto, a continuación se presentan los perfiles o estructuras de cuatro experiencias organizativas llevadas a cabo en Colombia (dos casos), Honduras y Nicaragua (véase el mapa en la portada de esta sección y la transparencia DPO 1.1). Los estudios de caso completos de las cuatro experiencias se encuentran en el Anexo 6.1. En los perfiles se presentan de manera resumida los elementos indicados en la sección anterior: contexto local, conformación, coordinación, objetivos, actividades, recursos y logros esperados. Como ya se hizo mención en la introducción general de esta guía, reflexionar, analizar e intercambiar experiencias sobre diferentes procesos organizativos es de un valor significativo. Por razón del contexto específico en que se desarrollan dichos procesos y la complejidad que generalmente se presenta en los mismos, se ha llegado progresivamente a la necesidad de recopilar información relevante, que genere la documentación de los mismos.

Dar a conocer esta diversidad de experiencias organizativas pretende, por un lado, identificar los factores que han favorecido o limitado dichos procesos. Esto ofrece la posibilidad de poder evitar o prevenir errores en procesos con características similares a las que se detallan en cada uno de los estudios de caso. Por otro lado, a partir de estas reflexiones y análisis de estos procesos, es posible construir algunos principios básicos organizativos que sustenten y brinden pautas para estimular, desarrollar o fortalecer procesos organizativos a diferentes niveles.

1.1 Experiencia A: El Comité Interinstitucional para la Reforestación del Río Calico, San Dionisio, Nicaragua

1.1.1 Contexto sociogeográfico

La cuenca del río Grande de Matagalpa, ubicada en el Departamento de su mismo nombre, comprende tres subcuencas. Una de ellas es la subcuenca del río Calico con una superficie de 170 km², que abarca todo el municipio de San Dionisio y pequeños territorios aledaños a los municipios de Matagalpa, Esquipulas y Terrabona. La cabecera municipal es el poblado de San Dionisio, ubicado a 165 km. de Managua, capital de Nicaragua, y a 40 km. de la ciudad de Matagalpa, cabecera departamental, (Baltodano et al, 1997) Figura 1.1.

Aldeas de las subregiones de Yorito y Sulaco

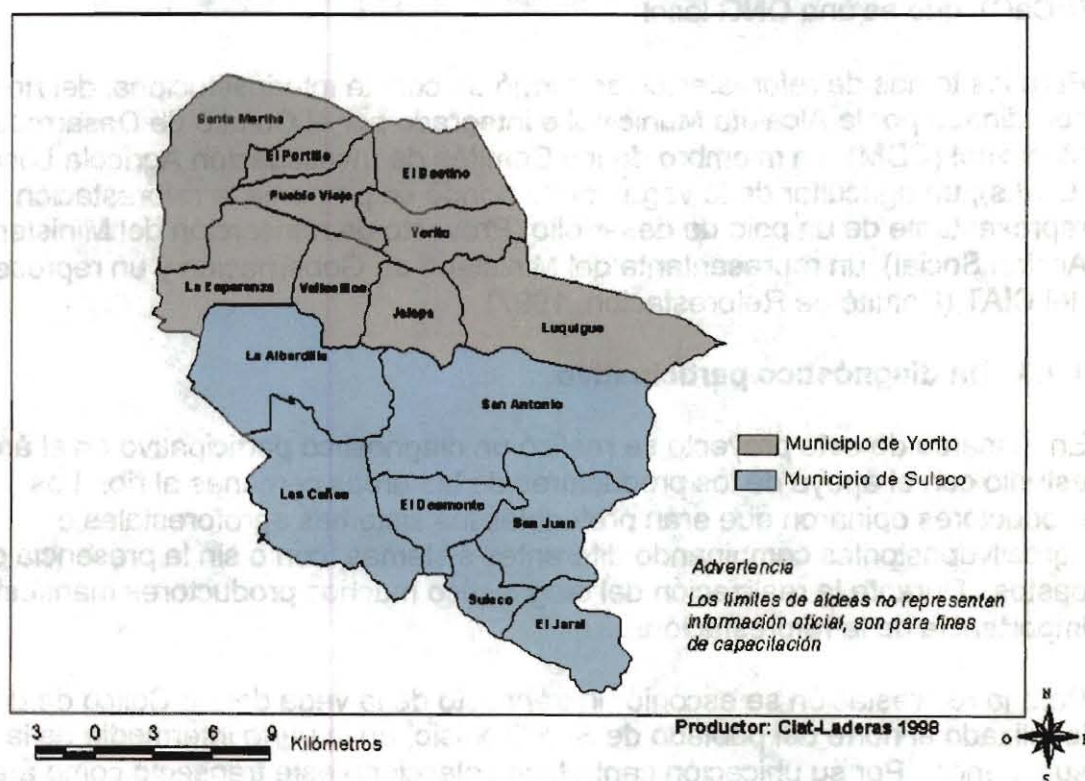


Figura 1.1 Aldeas de las subregiones de yorito y Sulaco

El clima varía entre seco y semiárido, con un régimen de lluvia de 800 a 1.100 mm anuales. Las alturas varían de 350 metros (desembocadura del río Calico) hasta 1,265 metros sobre el nivel del mar (m.s.n.m).

Según censos nacionales de 1995, la población total asciende a 16,003 habitantes, de los cuales el 86% corresponden a población rural. La zona se caracteriza por su producción de granos básicos en pequeña escala (de 1 hasta 4 manzanas) y en menor grado, por la ganadería de doble propósito y el café en las partes altas. Existen problemas de pérdida de fertilidad del suelo, deforestación y contaminación del agua potable.

Operan en el municipio varias organizaciones no-gubernamentales (ONG's) independientes dedicadas a impulsar actividades de conservación de suelos, experimentación campesina, crédito y capacitación. La alcaldía municipal, por su lado, supervisa la ejecución de proyectos de infraestructura.

1.1.2 Conformación

A mediados de 1997, seis meses después de la llegada del Proyecto CIAT-Laderas a la zona de San Dionisio surgió una iniciativa de reforestación del río Calico por parte de la Alcaldía, que fue canalizada a través del Programa Campesino a Campesino (PCaC), que es una ONG local.

Para los temas de reforestación se formó un comité interinstitucional del río Calico, coordinado por la Alcaldía Municipal e integrado por el Comité de Desarrollo Municipal (CDM), un miembro de los Comités de Investigación Agrícola Local (CIALs), un agricultor de la vega del río donde se proponía la reforestación, un representante de un polo de desarrollo (Proyecto de reinserción del Ministerio de Acción Social), un representante del Ministerio de Gobernación y un representante del CIAT (Comité de Reforestación, 1997).

1.1.3 Un diagnóstico participativo

En el marco de este proyecto se realizó un diagnóstico participativo en el área de estudio con el apoyo de los productores de las áreas cercanas al río. Los productores opinaron que eran preferibles los sistemas agroforestales o agrosilvopastoriles combinando diferentes sistemas, con o sin la presencia de pastos. Durante la realización del diagnóstico muchos productores manifestaron la importancia de la reforestación.

Para la reforestación se escogió un transecto de la vega del río Calico de unos 5 km localizado al norte del poblado de San Dionisio, en la parte intermedia de la subcuenca. Por su ubicación central, se seleccionó este transecto como área demostrativa.

Objetivo general del proyecto

Contribuir al manejo sostenible de los recursos naturales y mejorar la calidad de vida de los habitantes en el municipio.

Objetivos específicos

- ✓ Reforestar la vega del río Calico para formar sistemas agroforestales que sirvan para mejorar la cobertura del suelo, recuperar su fertilidad y proveer ingresos al productor.
- ✓ Involucrar en forma activa a los habitantes del municipio, especialmente los jóvenes, en el manejo sostenible de los recursos naturales.

El número de beneficiados es de 10.000 personas. Los participantes directos del proyecto son los productores y jóvenes estudiantes.

1.1.4 Actividades

Para iniciar el Proyecto se elaboró un calendario de actividades para el primer año, en el cual se incluyeron:

- Entre noviembre de 1997 y mayo de 1998 se hicieron las labores de establecimiento y mantenimiento de un vivero, la capacitación de los asistentes del proyecto y los estudiantes.
- En Junio de 1998, se sembraron los árboles y se capacitó a productores.
- Entre julio y noviembre de 1998 se hicieron labores de mantenimiento de los árboles, y resiembra, además de un taller de seguimiento y encuentro con productores de otras zonas.

1.1.5 Recursos

Una vez aprobada la ayuda del proyecto, las instituciones locales integrantes del Comité de Reforestación, se comprometieron a contribuir con tiempo y recursos humanos para la supervisión, monitoreo y evaluación del proyecto. La participación de los jóvenes estudiantes, fue supervisada por el delegado del Ministerio de Educación (MED) de San Dionisio.

El Proyecto CIAT-Laderas, se comprometió con recursos económicos, humanos y de transporte para completar el diagnóstico, además se brindó asesoría en la ejecución de las actividades.

De esta manera el Comité de Reforestación ha contado con recursos económicos iniciales proporcionados por el Proyecto CIAT-Laderas para el establecimiento de un vivero y la contratación de personas para el manejo y la vigilancia del mismo. Actualmente el Comité de Reforestación está gestionando recursos económicos adicionales con el Programa Nacional de Desarrollo Rural (PNDR) por un monto de US\$ 35.000 dólares, para un período de 3 años.

1.1.6 Resultados esperados

- Obtener en la zona una mayor variedad de sistemas agroforestales.
- Mejorar la calidad del agua.
- Obtener ingresos adicionales para los productores.
- Disminuir de la erosión hídrica.
- Mejorar la educación ambiental de los jóvenes.

1.2 Experiencia B: El Comité Local para el Desarrollo Sostenible de la Cuenca del Río Tascalapa, (CLODEST), Yorito Honduras

1.2.1 Contexto sociogeográfico

La cuenca del río Tascalapa comprende los municipios de Sulaco y Yorito, en el Departamento de Yoro, (Honduras), con una población de 13.000 habitantes en una extensión territorial de 231.4 kilómetros cuadrados Figura 1.2.

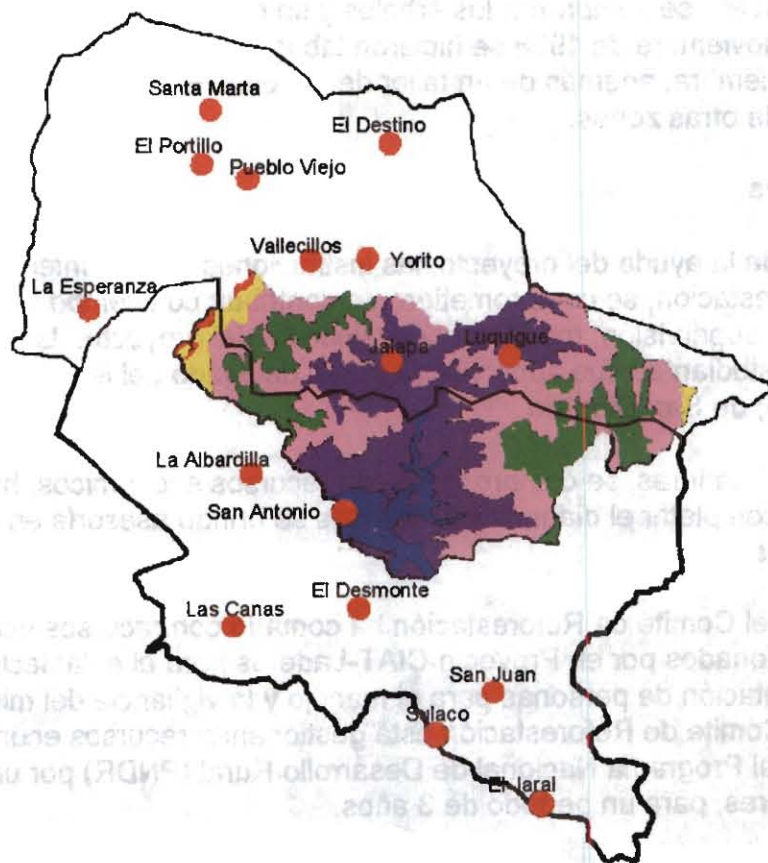


Figura 1.2 Subcuenca del río Tascalapa, Honduras.

La topografía de Yorito se caracteriza por zonas montañosas de ladera, comprendidas entre los 400 y 1800 m.s.n.m., con zonas intermedias y bajas correspondientes a valles angostos entre las montañas de la cuenca del río Tascalapa.

Predominan los sistemas de producción de granos básicos (maíz y frijol), café en las montañas y aprovechamiento silvopastoril con manejo extensivo de ganado vacuno cerca a los cauces de agua. En la zona de laderas, se encuentran amplias áreas de agricultura migratoria (roza y quema), con 'guamiles' (barbecho) y labranzas aisladas cerca a las fuentes de agua.

1.2.2 Conformación

El Comité Local para el Desarrollo Sostenible de la cuenca del río Tascalapa (CLODEST) está integrado por instituciones gubernamentales, ONG's, regionales, centros internacionales de investigación y organizaciones locales. Estos suman un total de 38 personas que representan 20 organizaciones, además de los técnicos de los proyectos CIAT-Laderas, IICA-Holanda/Laderas y el proyecto Investigación Participativa en Centro América (IPCA). En septiembre de 1996 los representantes de estas instituciones desarrollaron el taller Acciones Conjuntas para el Desarrollo Sostenible de la Subregión de Yoro: Cuenca Tascalapa, y constituyeron el CLODEST. Este se define como un mecanismo de coordinación, concertación y consulta que involucra a la mayoría de sectores y actores de la cuenca. Durante el taller, también se discutieron y priorizaron los principales problemas socioeconómicos y ambientales que impiden su desarrollo.

1.2.3 La misión

Se estableció como misión del CLODEST el aseguramiento de las acciones para el desarrollo en la cuenca del río Tascalapa, mediante la unificación de los intereses de las instituciones y la población, con el fin de preservar los recursos naturales. Así mismo, se identificó un plan de intervenciones para el período 1996-2000, basado en las actividades de interés común entre las diferentes instituciones (CLODEST, IICA, Honduras/Laderas, 1996).

Como se puede observar en el organigrama (Figura 1.3), el CLODEST está estructurado por una asamblea, la coordinación general (que es ejercida por la Alcaldía Municipal); comisiones de producción y medio ambiente; comercialización, salud, crédito, microempresas y social. Los organismos de cooperación (IPCA, IICA, CIAT) forman un grupo asesor o de apoyo, con voz, pero sin voto en las deliberaciones. Una junta directiva apoya a la coordinación general, que esta formada por un director ejecutivo, la secretaría, la tesorería y las vocalías.

CLODEST Estructura Organizativa

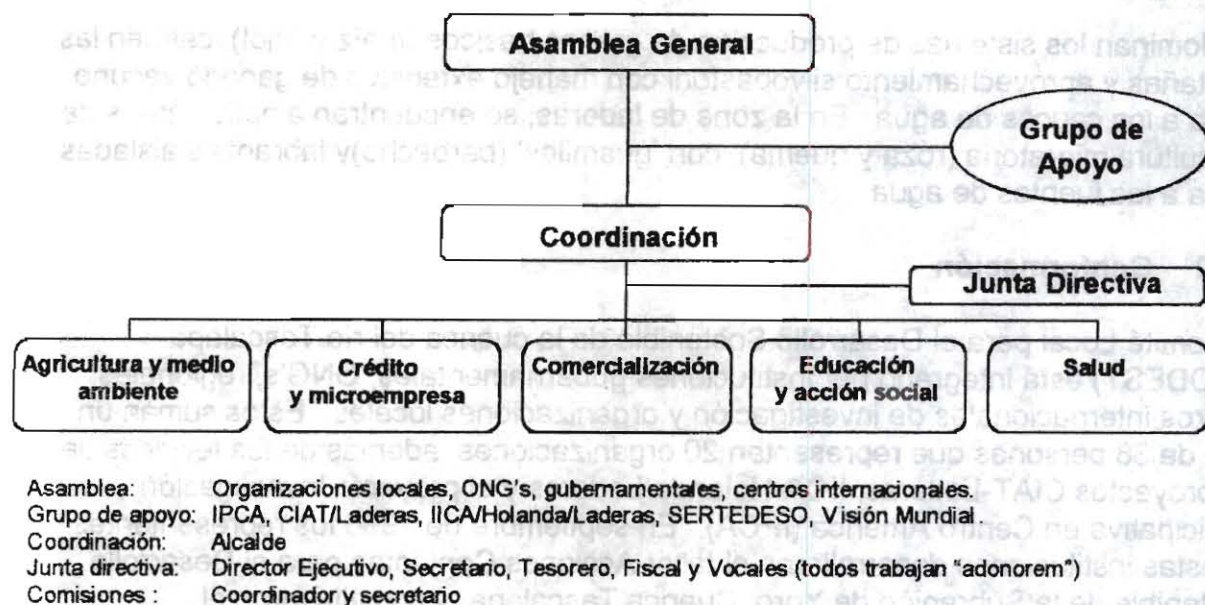


Figura 1.3 Estructura organizativa de CLODEST.

1.2.4 Objetivos

General

Coordinar iniciativas institucionales para la concertación de acciones con las organizaciones locales, con el fin de analizar los problemas, proponer soluciones, planificar actividades, evaluar y orientar un proceso de desarrollo sostenible de los recursos naturales en la cuenca del río Tascalapa.

Específicos

- ✓ Estimular el manejo sostenible de los recursos naturales por parte de los productores.
- ✓ Elaborar un plan de desarrollo municipal y un plan de inversiones.
- ✓ Garantizar un espacio de consulta, priorización, concertación, planeación, gestión y ejecución de acciones y proyectos interinstitucionales.
- ✓ Garantizar la participación organizada de las comunidades rurales en la toma de decisiones.

- ✓ Velar por la conservación, protección, recuperación, uso y manejo de los recursos naturales y el medio ambiente del municipio de Yorito.

1.2.5 Actividades

Intercambio de experiencias de cooperación interinstitucional con la República de El Salvador. Identificadas como una oportunidad por los organismos locales.

- Gestión con organismos nacionales e internacionales.
- Organización de feria de productos agropecuarios.
- Capacitación sobre fortalecimiento de equipos interinstitucionales, teniendo en cuenta el género, el desarrollo humano, el liderazgo, y los instrumentos para la toma de decisiones en manejo sostenible de recursos naturales.
- Conformación de la Coordinadora Interinstitucional para el Desarrollo Sostenible del municipio de Sulaco (SIDES).
- Presentación de Informe a productores y técnicos sobre resultados de experimentos agrícolas en 1996.
- Realizar un taller de planificación participativa por objetivos (PPO), que origine un plan de desarrollo integral del municipio.
- Intercambio de experiencias organizativas.
- Adelantar campaña contra la quema.

1.2.6 Recursos

El CLODEST cuenta con recursos propios y con los que se obtienen como cofinanciación por parte de donantes nacionales y extranjeros.

1.2.7 Resultados

Los resultados principales obtenidos hasta el momento son los siguientes:

- Se concertó un plan de acción 1996 - 2000.
- Se elaboró el calendario de reuniones de la asamblea y del grupo de apoyo, con la junta directiva.
- Se asignó una oficina por parte de la alcaldía municipal.
- Se adoptaron prácticas de conservación de suelos por parte de los agricultores.
- Se desarrolló una mayor conciencia sobre la protección de las fuentes de agua y los bosques.
- Se elaboró un plan de desarrollo integral del municipio.

1.3 Experiencia C: El Consorcio Interinstitucional para una Agricultura Sostenible en Laderas (CIPASLA), Municipio de Caldon, Cauca (Colombia).

1.3.1 Contexto sociogeográfico

El consorcio CIPASLA opera en el norte del Departamento del Cauca, Colombia, dentro del municipio de Caldon a orillas del río Cabuyal (Figura 1.4). Esta subcuenca cubre un área de 7.000 ha, con altitudes que oscilan entre 1.100 y 2.200 m.s.n.m. y hace parte de la cuenca del río Ovejas.

VIAS, DIVISION ADMINISTRATIVA Y DIVISION HIDROLOGICA

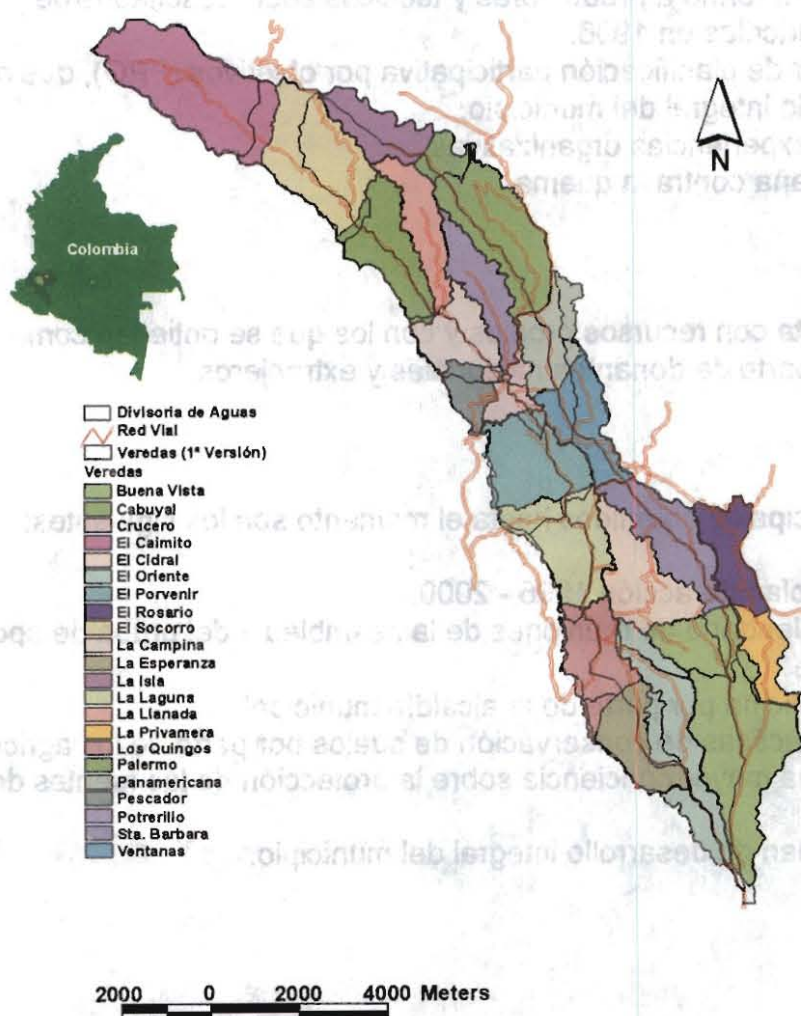


Figura 1.4. Subcuenca del río Cabuyal, Colombia.

La población de esta área es de 6.500 habitantes, muchos son indígenas que habitan la parte más alta de la subcuenca. La carretera Panamericana atraviesa el área y le permite el acceso a los mercados de Popayán, Santander de Quilichao y Cali.

1.3.2 Actividades agrícolas

Las dos actividades agrícolas de mayor importancia en el área son los cultivos de café y yuca, aunque los agricultores también cultivan frijol, maíz y diversos frutales. La yuca, el frijol, y el maíz se cultivan en asociación.

Gran parte de la producción de yuca se utiliza para producir almidón con fines industriales. Al tiempo que proporciona un mercado importante para los productores y una fuente de empleo para la población rural más pobre, el procesamiento de la yuca también ocasiona una alta contaminación del agua. Otra fuente común tanto de ingreso como de degradación ambiental es la tala de árboles para leña y para producción de carbón. Además, la tala para la obtención de tierras nuevas para uso agrícola también incrementa la deforestación.

El 77% de la tierra cultivada tiene pendientes entre el 12% y 70 %, lo que hace que la erosión sea un problema serio. Algunos productores retardan los efectos inmediatos de la erosión aplicando gallinaza, mientras que otros aran a través de la pendiente. Sin embargo, las prácticas actuales no son adecuadas para prevenir el deterioro progresivo de la calidad del suelo, el cual se encuentra ya en estado bastante avanzado de degradación, sobre todo en zonas con pendientes inclinadas (Beltrán et al, 1996).

1.3.3 Conformación del consorcio

El primer evento importante en el desarrollo del consorcio fue un taller de cooperación interinstitucional, celebrado en noviembre de 1992. Evento que fue coordinado por el CIAT. Este evento reunió representantes de 20 organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, todas ellas trabajando en la cuenca del río Ovejas. El propósito de la reunión fue explorar la factibilidad de establecer un consorcio que enfocaría las acciones de las instituciones locales de manera más precisa en las tareas de reducir la pobreza y detener el deterioro de los recursos naturales.

Los participantes delinearon los objetivos y funciones del consorcio, y analizaron diversas opciones de organización, los criterios para la selección de las localidades de estudio y la necesidad de una encuesta diagnóstico del área objetivo. Además, el grupo definió que sus esfuerzos conjuntos en investigación y desarrollo se enfocarían a promover la participación de los agricultores, ayudar a crear incentivos para conservar los recursos naturales, y desarrollar métodos repetibles en otros ambientes similares.

Durante los 3 meses siguientes, se organizó la fase de diagnóstico y planeación del consorcio. Se implementó el organigrama de funcionamiento de CIPASLA que se ajustó hasta llegar a la actual estructura (Figura 1.5).

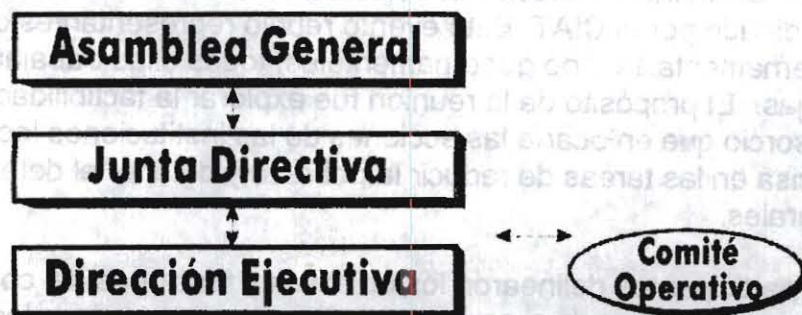
El componente más importante dentro de la conformación del Consorcio es la Asociación de Beneficiarios de la Subcuenca del río Cabuyal (ASOBESURCA), que surge para facilitar la comunicación entre las comunidades en la subcuenca y las entidades de la región y que conforman CIPASLA.

ASOBESURCA representa las organizaciones locales y esta conformada por los representantes de las 23 veredas (aldeas/comarcas) de la subcuenca del río Cabuyal y elegidos por la Asamblea de cada Junta de Acción Comunal. También las siguientes organizaciones están representadas : Cooperativas, Docentes, Juntas del acueducto, Cabildo Indígena de la Laguna y Corfocal (Comités de Investigación Agrícola Local). Durante la elección, los representantes participaron en discusiones con las comunidades locales sobre temas ambientales y de manejo de recursos.

ASOBESURCA, estableció su estructura de funcionamiento y ha venido implementandose hasta lograr la actual estructura (figura 1.5 a)

La asamblea elige su junta directiva y 4 comisiones las cuales se han distribuido las funciones: a) **Trabajo**, que coordina las actividades con los técnicos e instituciones del consorcio; b) **proyectos**, que revisa, evalúa y aprueba los proyectos presentados por las comunidades; c) **vigilancia**, que controla y supervisa los actos administrativos de la asociación, además monitorea y evalúa los proyectos en ejecución; y d) **divulgación**, retroinforma los resultados y actividades desarrolladas a la comunidad.

Estructura Organizativa CIPASLA



Asamblea: Asobesurca, ONG's, o Gubernamentales Centros Internacionales

Junta Directiva: ONG's o Gubernamentales, Centros Internacionales, Representantes de Asobesurca y Comité operativo

Figura 1.5 Estructura organizativa de CIPASLA.

1.3.4 Funciones de Junta directiva CIPASLA y ASOBESURCA

En Febrero de 1993, las organizaciones participantes nombraron sus representantes ante la Junta Directiva, el cual tiene entre sus principales funciones:

- Contribuir a la definición de políticas para el fortalecimiento interinstitucional;
- Diseñar estrategias que favorezcan la conservación de los recursos naturales; y
- Establecer mecanismos de cooperación financiera.

Los principales objetivos y funciones de ASOBESURCA son:

- Servir de mediadores o intermediarios entre las comunidades y las entidades, para coordinar acciones y trabajos en beneficio de la región.
- Capacitar a las comunidades para que propongan y realicen proyectos de agricultura sostenible.
- Mediar en los conflictos relacionados con el uso y manejo de los recursos naturales y buscar soluciones en las distintas actividades que se desarrollan en la subcuenca.
- Apoyar, coordinar y realizar seguimiento o control a las actividades de las entidades de las entidades en la subcuenca.
- Administrar los dineros conseguidos para el apoyo de proyectos comunitarios.
- Evaluar, monitorear y dar seguimiento a los proyectos comunitarios.

1.3.5 Diagnóstico participativo

Entre febrero y marzo de 1993, el Proyecto de Investigación Participativa (IPRA) del CIAT, en colaboración con la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Municipal (UMATA), la Corporación Regional del Cauca (CRC) y la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca (CVC) realizaron un diagnóstico participativo con el objeto de conocer la percepción de los agricultores sobre los problemas generales y agropecuarios, sus causas y propuestas de solución. Dos razones justificaban lo anterior: primero, asegurar que los objetivos del consorcio coincidieran con las prioridades de la comunidad y, segundo, identificar la forma como se interrelacionan estas necesidades.

Los resultados indicaron que las comunidades de la parte baja de la cuenca tienen necesidades de agua. Su poca disponibilidad la que atribuyen a la deforestación en la parte alta de la cuenca. A su vez, las personas de las áreas altas tienen necesidades de salud, educación, y vías de comunicación y de baja prioridad con respecto a los recursos naturales.

1.3.6 Planeación por objetivos (PPO)

En marzo de 1993 se llevó a cabo un taller de planeación por objetivos (PPO), en el cual participaron 18 representantes de las instituciones y seis líderes de la comunidad. Este fue otro paso importante hacia la consolidación de la identidad

interinstitucional y para el engranaje del trabajo según las necesidades de la comunidad. Se elaboró un 'árbol de problemas', un 'árbol de objetivos' y una matriz de planeamiento, con los cuales se identificaron los objetivos y su relación con las actividades, indicadores de progreso, y métodos para verificar los logros.

Con los resultados del taller, el consorcio inició la elaboración de proyectos para alcanzar los objetivos más inmediatos, además de la búsqueda de fondos a nivel nacional e internacional. Trece proyectos fueron aprobados, cubriendo varios componentes de la cadena lógica de la sostenibilidad (organización, capacitación, investigación, producción, conservación de los recursos naturales, comercialización y transformación).

Los objetivos de CIPASLA se compararon con la cadena lógica de la sostenibilidad con el fin de detectar debilidades del consorcio, y buscar entidades que suplieran tal necesidad.

1.3.7 La misión

La misión de CIPASLA es desarrollar acciones conjuntas con la comunidad y otras instituciones que contribuyan a mejorar los niveles de vida de la población de la subcuenca del río Cabuyal, mediante acciones organizadas y dentro de la cadena lógica de sostenibilidad respetando los valores y cultura local.

1.3.8 Objetivos

En el área de estudio CIPASLA tiene a corto plazo los objetivos siguientes:

- ✓ Fortalecer la capacidad de autogestión de las organizaciones comunitarias (generación de recursos, formulación de proyectos).
- ✓ Desarrollar programas comunitarios para la educación ambiental y cultural.
- ✓ Desarrollar programas de capacitación técnica y socioeconómica.
- ✓ Introducir, recuperar y validar prácticas para el manejo de la cobertura viva, con el fin de estabilizar el suelo y mejorar el manejo del agua.
- ✓ Recuperar e introducir alternativas que garanticen la seguridad alimentaria y la producción en sistemas agropecuarios.
- ✓ Reducir la deforestación en áreas vitales.
- ✓ Introducir prácticas de conservación de suelos.
- ✓ Identificar la oferta y demanda del recurso hídrico y elaborar metodologías para identificar zonas potenciales para riego en ladera.

- ✓ Mejorar la eficiencia de los actuales mercados y estudiar la factibilidad de crear nuevos canales de mercadeo.
- ✓ Coordinar acciones que faciliten la ejecución de proyectos de infraestructura y saneamiento básico.
- ✓ Desarrollar un modelo metodológico que pueda replicarse en otras cuencas.

1.3.9 Actividades

Con los resultados del taller realizado en 1993 el Consorcio inició la elaboración de proyectos para alcanzar los objetivos inmediatos, además de la búsqueda de fondos a nivel nacional e internacional. Se aprobaron 13 proyectos que cubrían varios componentes dentro de una cadena lógica de sostenibilidad que comprende componentes de organización, capacitación, recursos naturales, investigación, producción, transformación e infraestructura. En el Cuadro 1.1 se presenta un resumen de resultados y actividades de CIPASLA.

Otras actividades incluyen el fortalecimiento a la organización comunitaria por medio de la Asociación de Beneficiarios de la Subcuenca del río Cabuyal (ASOBESURCA), que es una entidad interlocutora con las instituciones. Esta asociación surge como el resultado del proceso organizativo de CIPASLA. Esta integrada por las organizaciones locales tales como : Juntas de acción comunal, Junta de acueducto, cooperativas, asociación indígena, representante de las escuelas y colegios rurales entre otros. Las actividades de capacitación se han realizado en diversos tipos de eventos como: giras, charlas, difusión de método, días de campo, talleres, y campañas de vacunación. En difusión se han producido programas de televisión a nivel regional y nacional, publicaciones en medios escritos y un video del Consorcio.

Cuadro 1.1 Consorcio Interinstitucional para una Agricultura Sostenible en Laderas CIPASLA.

Objetivo : Desarrollar acciones conjuntas con la comunidad y otras instituciones que contribuyan a mejorar los niveles de vida de la población de la subcuenca del río Cabuyal, mediante acciones organizadas y dentro de la cadena lógica de la sostenibilidad, respetando los valores y la cultura local.

R E S U L T A D O S	Organización	Capacitación	Recursos naturales	Investigación
	1. Capacidad mejorada de autogestión de las organizaciones comunitarias.	2. Mejorar la capacidad para realizar programas comunitarios en educación ambiental, cultural, técnica y socioeconómica.	3. Capacidad institucional y comunitaria para el manejo de los Recursos Naturales.	4. Capacidad mejorada para realizar investigación básica y participativa.
A C T I V I D A D E S	1.1 Fortalecer la asociación de beneficiarios (ASOBESURCA) ⁽¹⁾	2.1 Información sobre legislación ambiental. 2.2 Diseño curricular para la educación primaria y secundaria con el componente ambiental. 2.3 Autogestión, manejo financiero y participación ciudadana. 2.4 Manejo empresarial de proyectos. 2.5 Evaluación y seguimiento de proyectos. 2.6 Diversificación y transición para la producción orgánica. 2.7 Manejo de aguas y saneamiento básico. 2.8 Sanidad animal.	3.1 Aislamientos de áreas protectoras de agua. 3.2 Recuperación de áreas degradadas. 3.3 Recuperación y manejo de lagunas. 3.4 Establecimiento de barreras vivas. 3.5 Manejo de fauna silvestre. 3.6 Arborización con especies nativas. 3.7 Interacción entre conservación producción, desarrollando sistemas agropecuarios alternativos, y agricultura biológica. 3.8 Ecoturismo.	4.1 Manejo integrado de plagas 4.2 Alternativas para la producción orgánica. 4.3 Validación de sistemas agrosilvopastoriles. 4.4 Herramientas para toma de decisiones a través de SIG. 4.5 Metodología para identificar zonas potenciales para riego. 4.6 Bases para la conservación de recursos genéticos in-situ. 4.7 Identificación de indicadores de calidad de agua. 4.8 Usos potenciales del suelo. 4.9 Sistemas de mercado. 4.10 Identificación y evaluación de oportunidades de mercado. 4.11 Inventario florístico.

continuación Cuadro 1.1

R E S U L T A D O S	Producción	Transformación/Comercialización	Infraestructura
A C T I V I D A D E S	5. Valoración de tecnologías alternativas que garanticen la seguridad alimentaria y la producción en sistemas agropecuarios. 5.1 Elaborar propuestas sobre diversificación agropecuaria. 5.2 Elaborar manuales tecnológicos de nuevos cultivos. 5.3 Generar, validar y adaptar tecnología agropecuaria. 5.4 Incrementar grupos con agricultura orgánica.	6. Estrategias para fortalecer el procesamiento de productos, mejorar la eficiencia de los actuales mercados y estudiar la factibilidad de crear nuevos mercados. 6.1 Generar, validar y adaptar con las comunidades, tecnologías apropiadas para la agroindustria tradicional y potencial. 6.2 Mejorar la eficiencia en el procesamiento de yuca. 6.4 Identificar potencial artesanal en la región. 6.5 Identificar mercado de productos tradicionales. 6.6 Crear un sistema de información de precios y mercado. 6.8 Apoyar redes de comercialización.	7. Desarrollar estrategias para fortalecer la infraestructura y el saneamiento básico. 7.1 Identificar entidades regionales para formular proyectos al fondo de cofinanciación para la inversión social (FIS) en materia de salud, educación, cultura, y deportes.

1.3.10 Recursos

Durante la primera fase del Consorcio, entre 1993 y 1995, se obtuvo cofinanciación del Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo (CIID) de Canadá del Fondo para el Desarrollo Rural Integrado (DRI) y del Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT).

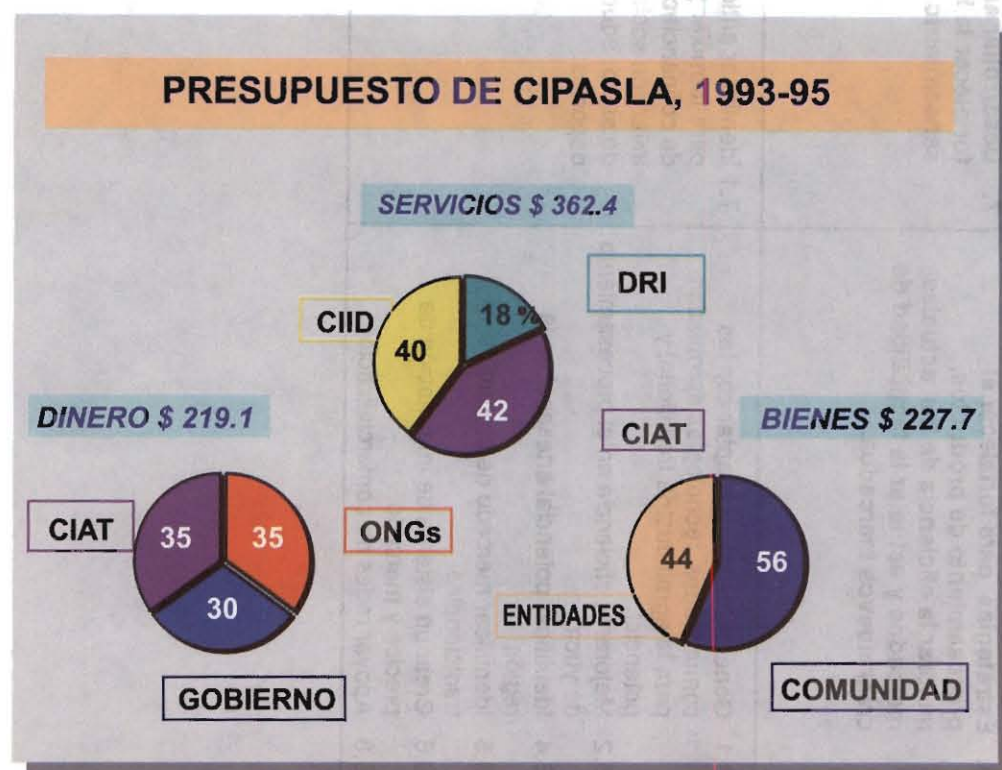


Figura 1.6. Presupuesto de CIPASLA, 1993-95

Durante la primera fase del CIPASLA (1993-1995), el consorcio recibió recursos económicos del Centro Internacional, un cofinanciador internacional CIID y un cofinanciador gubernamental (DRI, Fondo de cofinanciación para el Desarrollo Rural), para la ejecución de los diferentes proyectos. En total para esta fase fue de doscientos diecinueve mil cien dólares (US 219.1).

En bienes, representa el aporte de las diferentes instituciones en insumos, alimentación y transporte entre otros, el equivalente fue de alrededor de Doscientos veintisiete mil setecientos dólares (US 227.7). El Centro internacional, las ONG's y las instituciones gubernamentales, aportaron en bienes cantidades relativamente similares.

Importante ha sido el aporte de las comunidades en los diferentes proyectos. Es así como en servicios tuvo un equivalente de Trescientos sesenta y dos mil cuatrocientos dólares (US 362.4), la comunidad aportó el 56% y las instituciones el 44%.

De esta manera durante esta primera fase del Consorcio, la inversión durante los 3 años ascendió a Ochocientos nueve mil doscientos dólares (US 809.2). Es de resaltar que bienes y servicios representa un 72% del total invertido. Podemos observar que el trabajo interinstitucional concertado con las comunidades es más eficiente y dinámico, convirtiendo a la comunidad en gestora del desarrollo.

La segunda fase, que se extiende desde 1996 hasta el presente año, ha tenido un mayor número de fuentes de cofinanciación. Esto ha sido posible gracias a la gestión del Consorcio que ha obtenido recursos de otros cofinanciadores a nivel nacional como el Instituto Nacional de Adecuación de Aguas y Tierras (INAT), el Ministerio de Agricultura (MAG) y el Fondo de Cofinanciación Departamental (CODECO).

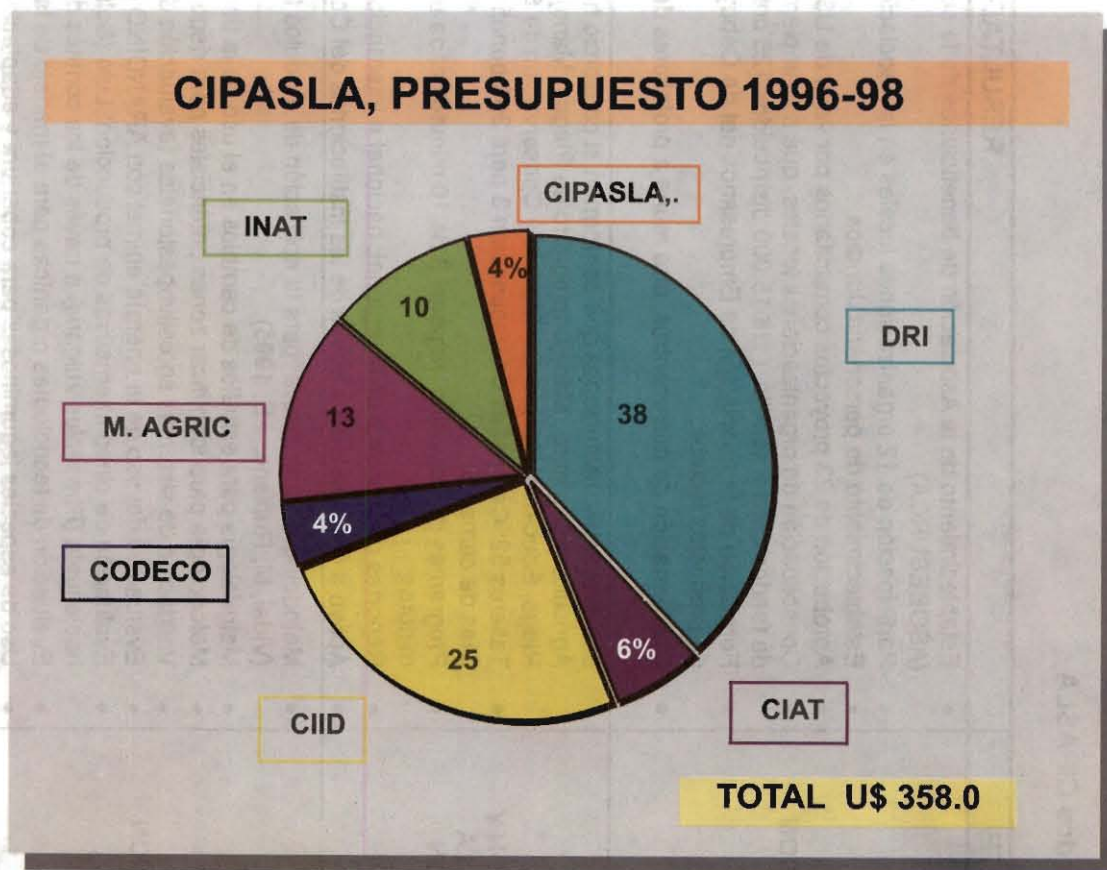


Figura 1.7. CIPASLA, Presupuesto 1996-98

Cuadro 1.2 Resultados CIPASLA

COMPONENTE	RESULTADOS
1. ORGANIZACION	• Establecimiento de la Asociación de beneficiarios de la subcuenca del río Cabuyal (ASOBESURCA). • Participación de 12 organizaciones locales en la Asociación. • Establecimiento de personería Jurídica. • Aprobación de 23 proyectos comunitarios por valor de U\$ 7000, beneficiando a 230 familias • Consolidación de organizaciones locales, que han implementado proyectos de producción agropecuario a través de fondos capital semilla. (U\$ 15.000 distribuidos 126 créditos) • Formación de la Asociación de Empresarios del río Cabuyal (ASERCA), enfocada a procesos de transformación de productos lácteos. • Conformación de microcentros, que reúne a profesores de la región, para la elaboración del curriculum ambiental.
2. CAPACITACION Y DIFUSION DE LA INFORMACION	• Las diferentes instituciones que conforman el consorcio han realizado capacitación en diferentes temas como: Agricultura Orgánica, Manejo Integrado de Plagas, Manejo de Cuenca, Agroindustria, Manejo de Distrito de Riego, Educación Ambiental, Manejo y Conservación de Suelos y Organización Interinstitucional entre otros. • Talleres 52: Campañas de Vacunación 3 para 300 beneficiario; Giras 20; Charlas 13; Difusiones de método 9; Días de campo 5. • Programas de televisión regional 8 de 10 minutos cada uno; 1 vídeo de las actividades de CIPASLA de 24 minutos. • Reportes de prensa a nivel regional, nacional e internacional; publicación en revistas e informes anuales de CIAT. • Apoyo a emisora local a través de las instituciones del Consorcio.
3. INVESTIGACION	• Metodología Participativa para la aplicación de modelos tridimensionales de cuencas hidrográficas (Maquetas) (Vidal, M; Rubiano, J.E. 1995) • Metodología para estudios de cambios en el uso de la tierra (SIG)(Urbano, P, et-al.1995) • Metodología para identificar zonas potenciales para riego (De Fraiture, CH, et-al 1997) • Validación de sistemas agrosilvopastorales (evaluación de gramíneas, leguminosas arbustivas y arbóreas) • Evaluación del uso de la energía animal con ARANDINO en practicas culturales y de cosecha (Serrano, M.1994) • Evaluación de cinco alternativas de producción: Lulo (Solanum quitoense), arveja, mora (rubus gaucus), plátano y habichuela (Phaseolus vulgaris) a través de los comités de Investigación Agrícola Local (CIALES) • Evaluación de tecnologías orgánicas para el manejo de la fertilidad del suelo. • Uso de especies leguminosas para cobertura y adaptación de tecnología para plátano (Musa sp)

4. MANEJO INTEGRAL DE LOS RECURSOS NATURALES	• Entre 1994-95 se aislaron 180 hectáreas, especialmente en áreas protectoras de nacimiento de agua, con influencia en acueductos veredales (aldeas o comarcas), con la participación de 2800 agricultores en 58 jornadas y 7 entidades en el apoyo. El aporte de la comunidad a esta actividad representa unos US 13.000 dólares. Entre 1996-97 se aislaron 117 has, con la participación de 368 agricultores y sin la presencia de instituciones. • Reforestación multipropósito y siembra de 183.000 árboles (172 has) en 15 de las 22 veredas de la subcuenca, con la participación de 1304 agricultores en 23 jornadas, y en las cuales ha sido parte activa profesores y estudiantes. La reforestación esta dirigida a: uso energético (62%), maderables nativos (32%), ornamentales (5%) y frutales (1%). • Establecimiento de barreras vivas con la participación de los agricultores. Siembra de 75.000 metros lineales. Los materiales para barreras de mayor aceptación por los agricultores fueron: Pasto telembi (<i>Axonopus scoparius</i>) 91%, Caña (<i>Sacharum officinarum</i> L.) 62%, Citronella (<i>Cymbopogon nardus</i>) 48%, Piña (<i>Ananas comusus</i>) 30%, Limoncillo (<i>Cymbopogon citratus</i>) 26%, Vetiver (<i>Vetiveria zizanioides</i>) 14%. Esta selección está relacionada con la doble utilidad de las barreras, ya que además de sostener el abono del suelo, sirve de alimento a los animales y no compite con los cultivos. • Recuperación de lagunas. La comunidad ha aportado 750 jornales (US 3750 dólares) para las actividades de limpieza y adecuación en dos espejos lagunares (Los Quingos y Cabuyal), siembra de árboles ornamentales y cobertura vegetal. A éste proceso se han articulado proyectos de contribución con el Programa Mundial de Alimentos (PAM) y entrega de árboles. • Caracterización florística, el cual ha permitido identificar entre los 1850 - 2100msnm, un total de 26 familias, 40 géneros y 52 especies. Entre los 1200-15800 msnm se encontraron 16 familias, 22 géneros y 26 especies, siendo el más bajo índice de diversidad. (Diago N.M., 1996)
5.COMERCIALIZACION Y TRANSFORMACION	• Elaboración del perfil socioeconómico de la subcuenca del río Cabuyal, que sirve como fuente de orientación general para el análisis y definición de programas y proyectos a ejecutar por las instituciones del Consorcio (Hernández, G. 1996). • Estudios sobre oportunidades de mercado realizados en las principales cadenas de supermercados y galerías, con relación a frutas, hortalizas, verduras, productos orgánicos y productos tradicionales (Ostertag, C. 1996). • Relación de 115 procesos por mes. Procesamiento de leche, con 52 procesos (45%), Panadería 44 procesos (38%) y elaboración de leche de soya, mermeladas, sacrificio de pollos y manjar blanco con 19 procesos (17%) (Hernández, R, et-al. 1996). Estos procesos están aportando 5.5 empleos permanentes directos y una vinculación directa de 85 personas en la subcuenca.

Es importante resaltar el incremento en la cofinanciación por parte de entidades gubernamentales y una significativa disminución en aportes presupuestarios por parte de los organismos internacionales.

1.3.11 Resultados

En el transcurso de cinco años, CIPASLA ha logrado consolidar su poder de convocatoria en los comités de apoyo, técnico y coordinador. También ha mejorado la disposición de las instituciones para el trabajo coordinado.

Con respecto a ASOBESURCA, este ha aprobado un total de 23 proyectos comunitarios por valor de U\$ 24.000, beneficiando a 200 familias. Los proyectos son evaluados por una comisión integrada, en su mayoría, por representantes de ASOBESURCA, utilizando 13 criterios que se resumen en el Cuadro 1.3. Los proyectos aprobados se han agrupado en: productivos, (Producción Pecuaria, Producción Agrícola), (72%), conservación de recursos naturales (8%), capacitación (7%), transformación, (Agroempresa), (8%) y huertos escolares (5%).

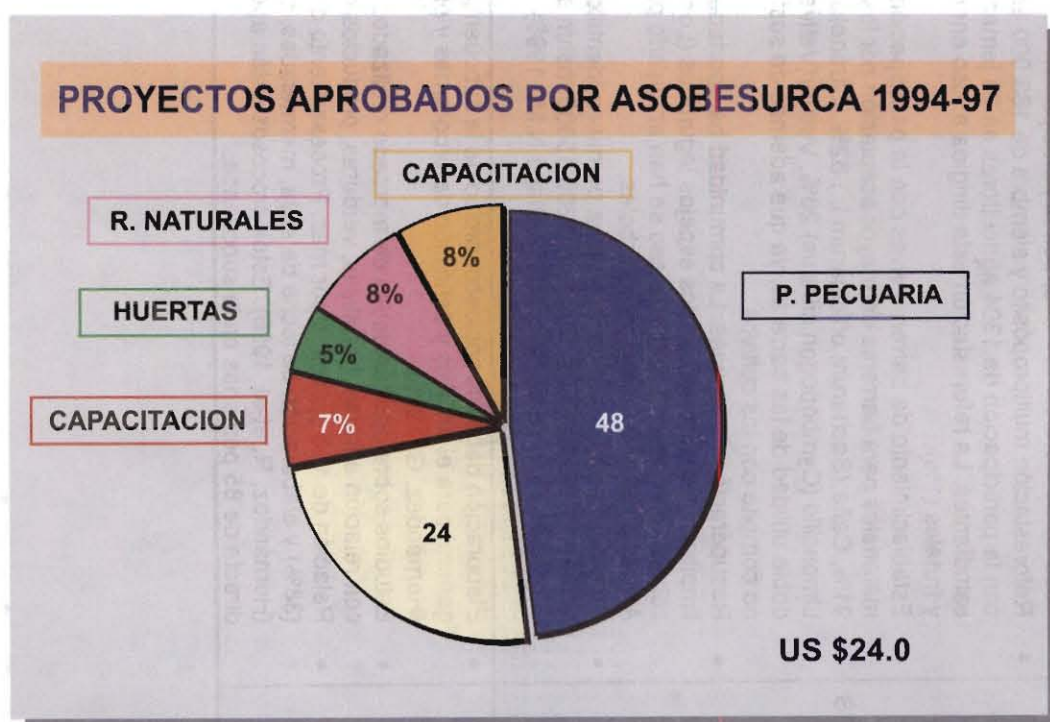


Figura 1.8 Proyectos aprobados por ASOBESURCA 1996-97

La actividad de aislamiento de zonas boscosas que son fuentes de agua, se orienta a la regulación de caudales en épocas críticas, y mediante la concertación con las comunidades. Esto, a su vez, ha permitido que cada agricultor tome una decisión

consciente, para estimular y facilitar un proceso autónomo de organización con el resto de las comunidades de la subcuenca.

Con la organización de los docentes de las escuelas y colegios de la cuenca, se ha elaborado un diseño curricular en educación ambiental, que se inicia a partir de los centros educativos de primaria, y se amplía paulatinamente hacia el bachillerato.

Resultados que durante esta primera fase el aporte en bienes fue equitativo entre las entidades del gobierno, las ONGs y el CIAT. En cuanto al aporte en servicios entre las instituciones y comunidad fue mayor el de la comunidad (56%), en los diferentes proyectos.

Cuadro 1.3 Criterios para la aprobación de proyectos comunitarios en la Asociación de Beneficiarios de la Subcuenca del río Cabuyal (ASOBESURCA).

Criterio	Puntaje para cada opción	Peso del criterio	Puntaje total
1. ¿Quién se beneficia directamente?		15	
– Toda la comarca, aldea o vereda	10		
– 10 o más familias	5		
– 5 - 9 familias	2		
2. Efecto sobre la erosión.		5	
– Efecto negativo	0		
– No tiene efecto	3		
– Reduce la erosión un poco	5		
– Reduce la erosión bastante	10		
3. Efecto sobre la fertilidad del suelo.	Igual que 2	4	
4. Efecto sobre la calidad del agua.	Igual que 2	4	
5. Efecto sobre la cantidad del agua	Igual que 2	5	
6. Efecto sobre el bosque	Igual que 2	4	
7. Efecto sobre el uso de agroquímicos.	Igual que 2	4	
8. Efecto sobre la diversidad (plantas, animales)	Igual que 2	4	
9. Tiempo para lograr beneficios en lo productivo		9	
– Corto	2		
– Mediano	4		
– Largo	10		
10. Tiempo para lograr beneficios en lo productivo.	Idem que 9	10	
11. Rentabilidad del proyecto productivo		12	
– Alta	10		
– Media	6		
– Baja	4		
12. Contrapartida o aporte comunitario		12	
– Si	10		
– No	0		
13. Calidad del plan de trabajo		12	
– Ordenado y completo	10		
– Deficiente e incompleto	5		
– Sin plan de trabajo	0		
Total		100	

(1) para mayor información sobre el origen y aplicación de criterios de aprobación de proyectos, ver Guerrero, Pilar y H. Ravnborg (1.997) guía para formular proyectos en ASOBESURCA, CIAT, Cali, Colombia

1.4 Experiencia D: El Consejo Municipal de Desarrollo Rural (CMDR), Buga, Colombia

1.4.1 Ubicación geográfica y características agroecológicas

El Municipio de Buga se encuentra localizado sobre la vertiente de la cordillera central de Colombia. La zona de laderas de este municipio tiene un área de 68.760 hectáreas. Su altura va desde los 950 m.s.n.m., en el cruce de la corriente de aguas con la vía Panamericana (sector urbano de Guadalajara de Buga) hasta los 4,000 m.s.n.m, en el parque nacional Páramo Las Hermosas. Esta variación en altitud favorece una alta diversidad de climas. La temperatura oscila entre los 12 °C y los 24 °C y la precipitación entre los 1.100 mm en la parte baja y 2.500 mm en la parte alta (ASIAVA, 1997).

La red hidrográfica del Municipio de Buga la constituyen las subcuencas de la María, Dos Quebradas, la Zapata, las Frías y la Magdalena. La superficie por pisos térmicos está constituida por: cálido (153 km²), medio (169 km²) y páramo (271 km²).

Según los estudios de la Corporación Regional del Valle (CVC), el uso del suelo es el siguiente: pastos introducidos (5.870 ha); pastos naturales (40.000 ha); cultivos permanentes (3.250 ha); cultivos transitorios (1.570 ha); bosques naturales (11.928 ha).

Los suelos son de origen volcánico con presencia de rocas ígneas en la zona media, medianamente profundos, bien drenados en la parte media alta. Existe presencia de erosión y baja fertilidad, con bajos contenidos de fósforo y materia orgánica.

La tala y quema del bosque han influido en la disminución de caudales y en la falta de protección de los nacimientos y cauces. La región no cuenta con sistemas de riego. El río Guadalajara de Buga, abastece de agua para irrigación en 6.000 ha de tierras cultivables, para la industria, la recreación y el consumo humano a través del acueducto municipal de la ciudad. Actualmente, el río se encuentra afectado por problemas de tipo biofísico, social y económico.

1.4.2 Población

El total de la población rural es de 12,200 habitantes, con una tasa de crecimiento de 0.61%. La zona rural se encuentra dividida en 46 veredas (aldeas o comunidades) agrupadas en 18 corregimientos (microrregiones).

El 82% de la población económicamente activa se dedica a labores agropecuarias, agroindustria (6%), minas y construcción (1%), mientras que un 6% se dedica a otras actividades. Los productos agrícolas más importante en la zona de laderas del municipio son: café/plátano, caña panelera, curuba, papa, tomate de árbol, frijol, maíz y hortalizas.

1.4.3 Conformación

El Gobierno de Colombia a través de la Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero (101 de 1993), creó los Consejos Municipales de Desarrollo Rural (CMDR) para fortalecer el sector agrario municipal y garantizar que la población rural forme parte activa y directa en la ejecución de los asuntos públicos municipales (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 1995).

Los CMDR, dentro del esquema de la descentralización y la democratización de la gestión pública, son un espacio adecuado que facilita la participación de las comunidades en las decisiones que las afectan a nivel económico, político, administrativo y cultural.

Según la ley ya mencionada, el Consejo Municipal de Desarrollo Rural lo integran:

- El Alcalde, quien lo preside.
- Representantes designados por el Consejo Municipal.
- Representantes de entidades públicas que tengan presencia física en el municipio.
- Representantes de asociaciones de campesinos.
- Representantes de gremios.
- Representantes de comunidades rurales del municipio, quienes deberán de constituir mayoría en el Consejo.

Sobra decir que este Consejo Municipal de Desarrollo Rural es una instancia deliberativa. La funcionabilidad para la toma de decisiones esta en manos de los representantes de las comunidades rurales quienes traen sus propuestas concretas a dicho consejo.

1.4.4 Objetivos

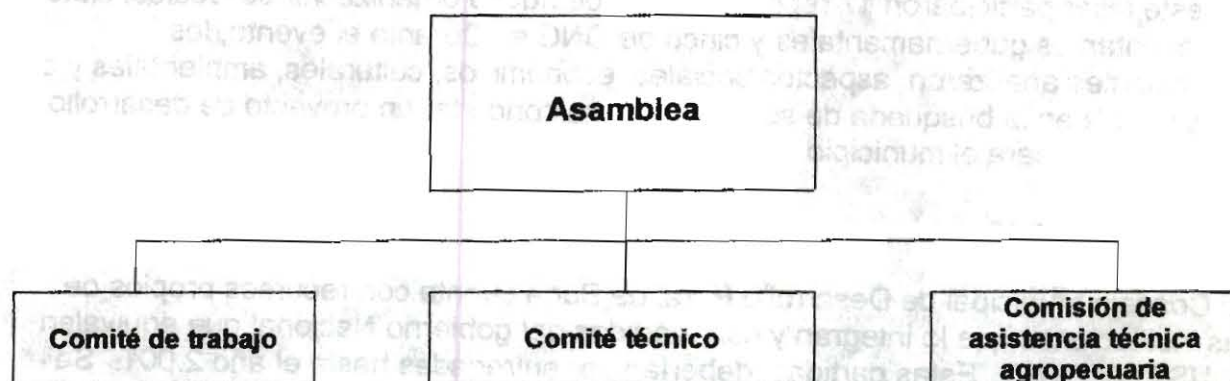
Según el ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el CMDR tiene los objetivos siguientes:

- ✓ Coordinar las demandas locales frente a las ofertas institucionales en servicios agropecuarios y pesqueros.
- ✓ Evaluar, discutir y aprobar el plan de desarrollo agropecuario y pesquero municipal, como parte del plan de desarrollo municipal.
- ✓ Concertar las prioridades de las comunidades en materia de inversión pública agropecuaria y pesquera a nivel rural del municipio y de los proyectos con factibilidad de cofinanciación con otras instituciones del Estado.
- ✓ Crear comisiones de trabajo conforme a las necesidades del Consejo Municipal de Desarrollo Rural.

- ✓ Coordinar esfuerzos públicos, privados y comunitarios para identificar soluciones a los problemas agropecuarios y pesqueros locales.
- ✓ Realizar seguimiento a la ejecución de planes, programas y proyectos sectoriales desarrollados a nivel local.

A través de discusiones a nivel municipal, la estructura de funcionamiento del Consejo Municipal de Desarrollo Rural , (CMDR), se ha ajustado a las necesidades locales (Figura 1.8).

Consejo Municipal de Desarrollo Rural (C.M.D.R.)



Asamblea: ONG's, o. gubernamentales, organizaciones locales, entidades privadas.

Comité Técnico: UMATA, ONG's, organizaciones gubernamentales, gremios, ANUC, tres agricultores.

Comités: Educación y desarrollo, investigación y proyectos, extensión agropecuaria, recursos naturales y control.

1.4.5 Actividades

Desde marzo de 1996, en el Municipio de Buga, se han venido reuniendo los representantes de las comunidades y las instituciones en el CMDR, con el objeto de consolidar el trabajo coordinado, concertado y articulado de las propuestas que las instituciones y las organizaciones comunitarias vienen realizando.

Como resultado, el CMDR en coordinación con la Asociación de Ingenieros Agrónomo del Valle - Capítulo Buga (ASIAVA) y las instituciones que lo conforman, acordaron desarrollar un taller de Planeación Participativa por Objetivos (PPO).

1.4.6 Planeación participativa por objetivos

Los objetivos del taller fueron:

- ✓ Lograr una definición de los objetivos de acción en el mediano plazo.

- ✓ Mejorar la comunicación y cooperación entre todos los grupos involucrados.
- ✓ Definir responsabilidades para los distintos actores involucrados.
- ✓ Obtener una visión conjunta de trabajo organizativo y concertado entre comunidad e instituciones.
- ✓ Consolidar la organización del Consejo Municipal de Desarrollo Rural (CMDR).
- ✓ Avanzar en el desarrollo de propuestas que garanticen la autogestión y autonomía comunitaria.

En este taller participaron 17 representantes de nueve organizaciones locales, siete representantes gubernamentales y cinco de ONG's. Durante el evento, los participantes analizaron aspectos sociales, económicos, culturales, ambientales y de convivencia en la búsqueda de soluciones para concertar un proyecto de desarrollo agropecuario para el municipio de Buga.

1.4.7 Recursos

El Consejo Municipal de Desarrollo Rural de Buga cuenta con recursos propios de las instituciones que lo integran y con partidas del gobierno Nacional que equivalen a US\$1,000.000. Estas partidas, deberían ser entregadas hasta el año 2.001. Se supone que posteriormente los municipios deberán asumir completamente con su propio presupuesto y recursos, toda la responsabilidad de cubrir sus gastos de funcionamiento y de inversión en todas las áreas y sectores.

La distribución de estos recursos es la siguiente: educación 30%, salud 20%, agua potable y saneamiento básico 25%, recreación y deportes 5%, sector agropecuario y manejo de cuencas 20% (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 1995).

1.4.8 Resultados

- Conformación de los comités de trabajo.
- Establecimiento de un reglamento interno.
- Ejecución del taller de planeación participativa por objetivos.
- Participación creciente y mayor dinámica entre las comunidades. Es importante destacar que de todos estos resultados el más importante es el de la creciente participación de las diferentes organizaciones comunitarias en el CMDR; participación que inicialmente estaba limitada a las Juntas Administradoras Locales (JAL) y que hoy en día se ha ampliado a todas las demás organizaciones comunitarias.

1.5 Síntesis de las experiencias

Al revisar las experiencias anteriores en términos de sus resultados es posible atribuir los logros a la existencia de algún tipo de estructura organizativa y funcional. Mientras que en algunos podrían argumentar que los mismos resultados se habrían

podido dar en ausencia de dichas estructuras, quienes participaron activamente en su desarrollo pueden evidenciar que estos resultados se lograron de una manera más ágil y coordinada, además que en las comunidades se estableció un modelo de estructura organizativa que puede permanecer para darle agilidad a otras iniciativas de desarrollo.

Además de lo anterior la estructura organizativa interinstitucional permitió en los casos descritos el sinergismo de las acciones propuestas por cada institución o grupo comunitario, evitando duplicado o superposición de esfuerzos.

Además de lo anterior, la estructura organizativa interna de cada caso concierne al entendimiento de las estrategias que se han adoptado y de los recursos que se han empleado para su implementación. En este sentido, la estructura organizativa puede ser entendida como el conjunto de relaciones que se establecen entre las diferentes unidades de la organización para lograr la consecución de sus objetivos.

Además de lo anterior, la estructura organizativa interna de cada caso concierne al entendimiento de las estrategias que se han adoptado y de los recursos que se han empleado para su implementación. En este sentido, la estructura organizativa puede ser entendida como el conjunto de relaciones que se establecen entre las diferentes unidades de la organización para lograr la consecución de sus objetivos.

Ejercicio 1.1 Procesos Organizativos – Estudios de Casos

Objetivo

Identificar, seis o más similitudes y diferencias de principios organizativos, mediante el análisis de estudios de caso realizados en Nicaragua, Honduras y Colombia.

Orientaciones para el Instructor

Para realizar el ejercicio, proceda de la manera siguiente:

1. Aclare a los participantes en qué consiste el ejercicio.
2. Explique que se entregaran cuatro diferentes estudios de caso, los que se estudiarán en grupos de trabajo donde se analizará una serie de preguntas relacionadas con ellos.
3. Forme tres grupos de trabajo, mezclando a los diferentes representantes (comunidades, instituciones y gobierno municipal).
4. Entregue a cada grupo los estudios de caso con su respectiva guía de instrucciones.
5. Proporcione los materiales que el grupo requiere (papelógrafo, y marcadores, entre otros) para que en sección plenaria, cada grupo presente el consenso del grupo sobre similitudes y diferencias de las características del caso analizado.
6. Cada grupo elegirá un secretario-relator.
7. Solicite que en plenaria el relator de cada grupo presente los resultados. Duración de esta actividad, 30 minutos.
8. Coloque los papelógrafos en un sitio donde sea posible observar claramente las características señaladas por los diferentes grupos.

Nota: El instructor puede utilizar para este ejercicio uno o más casos que sean conocidos por los participantes, en lugar de los que se presentan en esta guía.

Recursos necesarios

- Estudios de casos y guía de instrucciones.
- Preguntas orientadoras
- Papelógrafo
- Marcadores
- Rotafolios
- Cinta adhesiva ('Masking tape')
- Proyector de acetatos
- Acetatos
- Libreta para notas

Tiempo sugerido: 60 minutos

Ejercicio 1.1 Procesos Organizativos – Estudios de Casos

Objetivo

Identificar, seis o más similitudes y diferencias de principios organizativos, mediante el análisis de estudios de caso realizados en Nicaragua, Honduras y Colombia.

Instrucciones para los Participantes

Para participar activamente en este ejercicio, proceda de manera siguiente:

1. Nombren un relator para presentar los resultados en plenaria.
2. Comparta con el grupo la reflexión y el análisis del estudio de caso.
3. Participe activamente en los grupos de trabajo.
4. Busque en el grupo un consenso de las respuestas a las preguntas en discusión, las cuales serán presentadas por el relator en sesión plenaria.
5. Usando la Hoja de Trabajo, el grupo debe caracterizar el caso que se le ha entregado, describiendo cada uno de los componentes que se presentan en la columna del lado izquierdo.

Preguntas para el trabajo de grupo

1. ¿Qué ventajas y desventajas identifica el grupo para la formación y desarrollo del proceso organizativo?
2. ¿Qué papel han desempeñado las comunidades locales en el proceso organizativo?
3. ¿Qué papel han asumido las organizaciones locales en la toma de decisiones?
4. ¿Qué instrumentos metodológicos han utilizado los actores involucrados para fortalecer su proceso organizativo?
5. ¿Cómo considera el ofrecimiento de incentivos por parte de las instituciones que apoyan estos procesos de organización local ?

Ejercicio 1.1 Procesos Organizativos – Estudios de Casos – Información de Retorno

Orientaciones para el Instructor

El análisis comparativo de los estudios de caso puede variar significativamente según los casos seleccionados. Las similitudes y diferencias que aparecen en la tabla constituyen un ejemplo de la manera en que se espera que los participantes hayan enfrentado dicho análisis.

Una vez presentados los resultados del trabajo en grupo, resuma las similitudes y diferencias y verifique si los participantes han analizado los siete elementos claves identificados en la introducción de esta sección.

Similitudes y diferencias de los estudios de casos

	NICARAGUA	HONDURAS	COLOMBIA	COLOMBIA
Contexto	Subcuenca del río Calico Superficie 170 Km ² , Población 16,000 Hab.	Cuenca del río Tascalapa, superficie 231.4 Km ² , Población 13.000 hab.	Subcuenca del río Cabuyal Superficie 7.000 ha. Población 6.500 hab.	Cuenca río Guadalajara Superficie 68.760 ha Población 12.200 hab.
Conformación	Gobierno municipal entidades gubernamentales, ONG's, centro internacional.	Gobierno municipal entidades gubernamentales, ONG's, centros internacionales.	Entidades gubernamentales, ONG's, centros internacionales, asociación de beneficiarios.	Gobierno municipal, entidades gubernamentales, ONG's, comunidades.
Coordinación	Alcaldía municipal	Organizaciones locales con apoyo de centros internacionales.	Interinstitucional	Interinstitucional
Objetivos	Reforestación	Preservación de recursos naturales, salud, educación e infraestructura	Manejo de recursos naturales (cadena lógica de sostenibilidad)	Desarrollo rural integrado (énfasis en infraestructura)
Actividades	Nivel municipal	Nivel de cuenca	Nivel de subcuenca	Nivel municipal
Recursos y Duración	Externos 16 meses	Externos 2 años	Nacional e internacional 5 años	Municipal, nacional 2 años
Resultados	Mejorar calidad de agua, introducir sistemas agroforestales, disminuir erosión.	Plan de acción 1999-2000, calendario de reuniones, asignación de oficina por la alcaldía.	Capacidad de convocatoria, trabajo institucional coordinado, concertación de acciones con las comunidades.	Conformación de comités de trabajo, reglamento interno, taller de planeación por objetivos, participación de las comunidades.

Bibliografía

- ASIAVA. 1997. Capacitación a pequeños agricultores rurales en desarrollo productivo y manejo orgánico en la zona de ladera del municipio de Buga. PRONATTA. Buga, Colombia.
- BELTRAN, J.A.; HURTADO M.; MORALES, M.E. 1996. Consorcio interinstitucional para una agricultura sostenible en laderas. (CIPASLA). Cali, Colombia.
- Beltrán, J.A.; Infante, N. 1997. Memorias taller de Planificación Participativa por Objetivos. CMDR. Municipio de Buga, Colombia.
- Brenes C. 1998. Pedagogía de la negociación. (Claves para entender la gestión local de los recursos naturales y la democratización comunitaria. Proyecto Forestal. IDA*FAO* Holanda. Edición Hosana Barquero/neoGráfica.
- Centro Internacional de Agricultura Tropical. 1997. Proyecto CIAT-Laderas América Central. Reportes de progreso. Managua, Nicaragua. 1997. 106 p.
- CICADEP. Informe de avance sobre equidad de la extensión. Cali, Colombia, 1997. 8 p.
- CLODEST- IICA-HOLANDA/LADERAS. 1996. Seminario taller: acciones conjuntas para el desarrollo sostenible de la subregión de Yoro, cuenca río Tascalapa. 60 p.
- Comité de Reforestación. 1997. Ficha básica del proyecto piloto Reforestación de la Vega del río Calico, Municipio de San Dionisio, Departamento de Matagalpa, Nicaragua. 4 p.
- De Fraiture Ch; Rubiano, J; Alvarez, C. 1997. Actual versus potencial water use in Cabuyal Watershed. International Irrigation Management Institute (IIMI) – International Center for Tropical Agriculture (CIAT). Cali, Colombia. 28 pág.
- Diago N. M. 1996. Tesis de pregrado. Universidad del Cauca. Sin publicarse.
- Hernández, G. 1996. Perfil socioeconómico, subcuenca del río Cabuyal. Cali, Colombia. 51 pág.
- Hernández, R.; Balanta, J; Mendoza, A. 1996. Informe sobre proyecto agroindustrial rural. Cali, Colombia. 17 pág.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (s.f) Los CMDR (Consejos Municipales de Desarrollo Rural). Bogotá, Colombia. 31 p.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. 1995. La asistencia técnica municipal. Política de modernización agropecuaria y rural 1994 – 1998. Bogotá, Colombia.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (s.f) Financiación y presupuesto municipal.

Serrano, M. 1994. Mejoramiento del uso de energía animal en prácticas culturales y cosecha de cultivos en Ladera. CETEC. Cali, Colombia.

Sierra, F.; Rusnak, G. 1997. Estudio sobre el comité local de desarrollo sostenible de la cuenca del río Tascalapa (CLODEST), Yorito, Honduras. (documento interno no publicado). 22 p.

Urbano, P; Rubiano, J. E; Bell, W. B; Knapp, E.B. 1995. Cambios en el uso de la tierra como posible indicador de un desarrollo sostenible en una zona de ladera. Subcuenca del río Cabuyal, Cauca, Colombia.

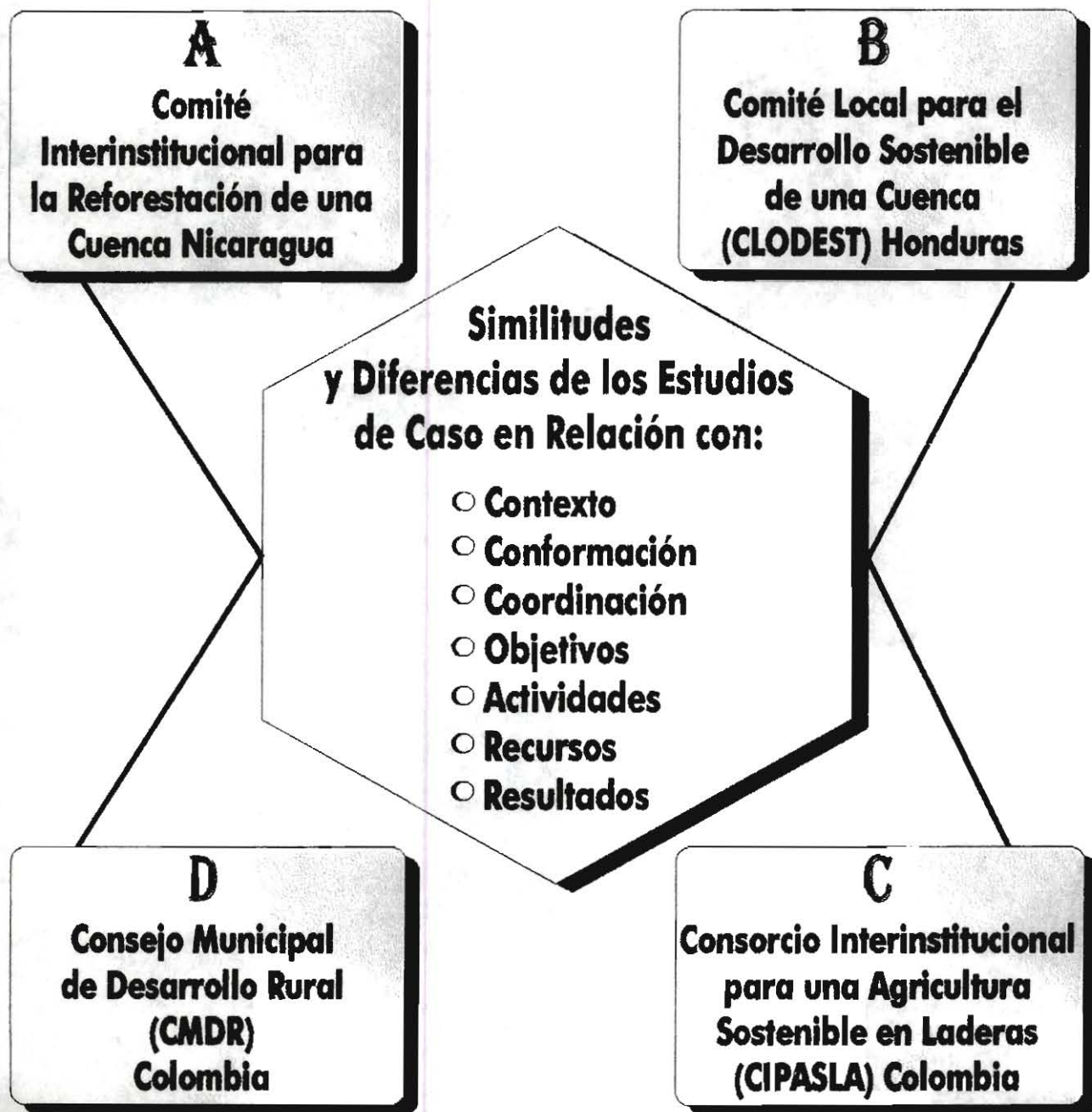
Vernooy, R.; Baltodano, M.E.; Tijerino, D. 1997. Abriendo caminos: objetivos, premisas y pasos metodológicos del proyecto Laderas en Nicaragua. En: Centro Internacional de Agricultura Tropical. Proyecto CIAT-Laderas América Central. Reportes de progreso 1997. Managua, Nicaragua. p. 56-68.

Vidal, M; Rubiano, J.E. 1995. Construcción de modelos tridimensionales de cuencas hidrográficas (una guía metodológica). Pescador, Cauca, Colombia.

Originales para Transparencias

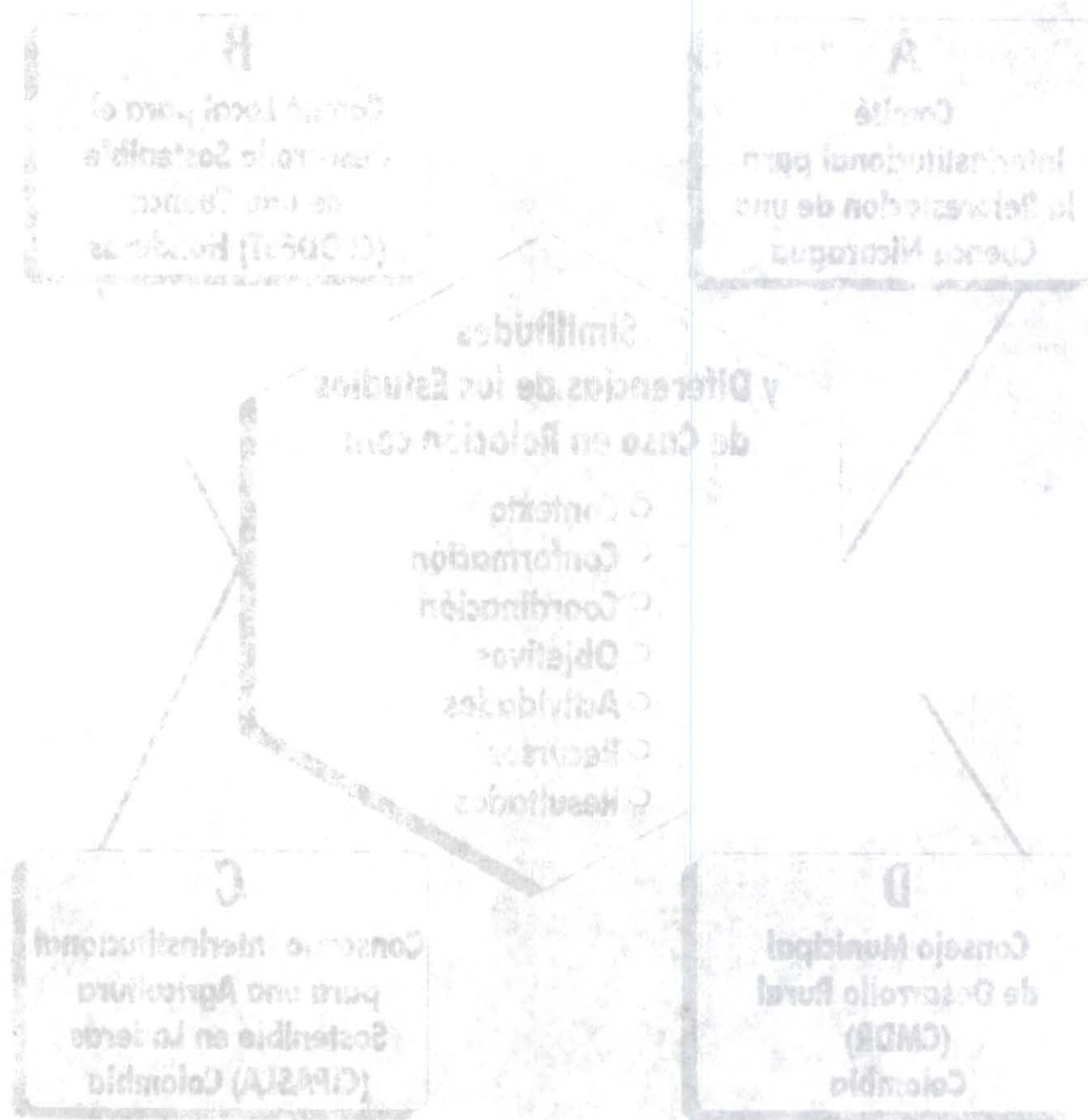
Estructura de la Sección

Procesos Organizativos Diferenciados



Estructura de la sección

Procesos Organizativos Organizativos



Objetivo de la Sección

Establecer similitudes y diferencias entre diferentes procesos organizativos



Opieka o zdrowiu psychicznym i fizycznym w szkole

Opracowała
 Ewa Kozłowska

Wydział Edukacji
 Urzędu Miasta

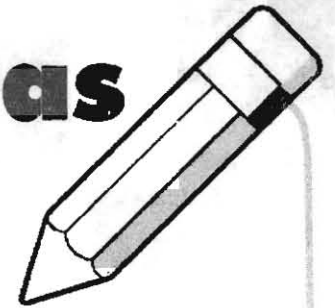
Wydział Edukacji
 Urzędu Miasta

Wydział Edukacji
 Urzędu Miasta

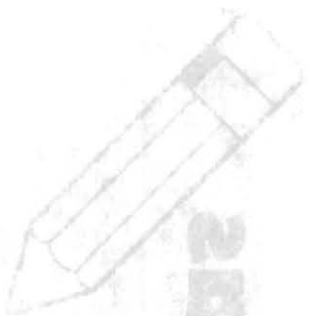
Wydział Edukacji
 Urzędu Miasta



Preguntas Orientadoras



- 1** **¿Qué utilidad tiene conocer y compartir las experiencias organizativas de otros países?**
- 2** **¿Cómo se pueden aprovechar diferentes experiencias organizativas a nivel local, regional o nacional?**
- 3** **¿Qué principios básicos se deben tener en cuenta para el desarrollo de un proceso organizativo?**



aprobado en el Congreso

El Congreso y los estados han aprobado la ley de
la educación pública y la ley de la educación
de los estados.

El Congreso y los estados han aprobado la ley de
la educación pública y la ley de la educación
de los estados.

El Congreso y los estados han aprobado la ley de
la educación pública y la ley de la educación
de los estados.

Retroinformación al Estudio de Caso sobre Iniciativa de un Comité de Reforestación a Nivel de Sub-Cuenca

Fortalezas

- **Participación de instituciones**
- **Construcción de vivero**
- **Reuniones frecuentes del Comité**
- **Se cumplió con los resultados esperados de la primera fase. El establecimiento de un vivero, un calendario de actividades, los informes financieros**
- **El proyecto fue una iniciativa de la autoridad local**
- **Aceptación del proyecto por parte de los productores**
- **Adquisición de financiamiento**

Organización de la Oficina de Asesoría Jurídica

Funciones

Participación en la elaboración de

proyectos de ley y decreto

Revisión de los proyectos de ley y decreto

Se encarga de la redacción de los proyectos de ley y decreto, así como de la elaboración de los informes de opinión que se emiten sobre ellos.

El proyecto de ley o decreto se presenta al

Congreso de la República para su aprobación.

La Oficina de Asesoría Jurídica es el órgano

Retroinformación al Estudio de Caso de Reforestación

Debilidades

- **Falta divulgación del proyecto, desconocimiento por la población**
- **Falta de capacitación y concientización a la población**
- **Poca integración de algunos miembros del Comité**
- **Poca coordinación y comunicación dentro del Comité**
- **Algunos miembros no cumplen acuerdos y compromisos**
- **Falta de puntualidad en las reuniones**
- **Falta transporte para actividad de trasplante**

Retroinformación al Estudio de Caso de Reforestación (Cont)

Debilidades

- **Poco personal para el cuidado y mantenimiento de las plantas**
- **Seguimiento inadecuado a las actividades**
- **Poco involucramiento de otros proyectos e instituciones**
- **Limitada gestión de recursos financieros adicionales**
- **Poca participación de los productores en la toma de decisiones**

oibwta 3. In nōiawm nōiawm (nōi) nōiawm nōiawm nōiawm

sebwilidag

ob nōiawm nōiawm y obiw 1. nōiawm nōiawm nōiawm
nōiawm nōiawm

sebwilidag nōiawm nōiawm nōiawm

sebwilidag nōiawm nōiawm nōiawm

sebwilidag nōiawm nōiawm nōiawm

sebwilidag nōiawm nōiawm nōiawm

sebwilidag nōiawm

Retroinformación Estudio de Caso CLODEST

Logros

- **Plan de Acción concertado 1996-2000**
- **Establecimiento de reglamento Interno**
- **Libro de registro con actas y acuerdos de las reuniones**
- **Periodicidad de reuniones entre la Asamblea y el grupo de apoyo con la Junta Directiva**
- **Asignación de oficina por parte de la Municipalidad**
- **Capacitaciones recibidas**
- **Campaña contra la tala y quema de los bosques**
- **Protección de fuentes de agua y bosques**
- **Acción institucional más efectiva**

oibuzai nojiozai i'ioiozei ze oio oio oio

oioio

oioio-oioio oioioioio oioio oioio

oioioioioioioioioioioioioioioio

oioioioioioioioioioioioioioioio

oioioioioioioioioioioioioioioio

oioioioioioioioioioioioioioioio

oioioioioioioioioioioioioioioio

oioioioioioioioioioioioioioioio

oioioioioioioioioioioioioioioio

oioioioioioioioioioioioioioioio

oioioioioioioioioioioioioioioio

Retroinformación Estudio de Caso CLODEST

Dificultades

- **Agenda de algunas instituciones aún no logra compatibilizarse con la agenda del CLODEST**
- **Participación escasa de las organizaciones locales**
- **Poca asistencia de la Municipalidad a las reuniones**
- **Desconocimiento por parte de CLODEST del plan de desarrollo municipal**
- **Falta de intercambio de información entre el CODEM y el CLODEST**

oibutei nojima u'auioyeta T330013 ee 3 ab

sebatlujia

U'auioyeta nojima sebatlujia ee abnaga
T330013 130 phaga ni noo sebatlujiaqnos

sebatlujia sebatlujiaqnos ee abnaga nojimaqnos

sebatlujia ee abnaga ni ee abnaga noo

sebatlujia T330013 ee abnaga nojimaqnos

sebatlujia ee abnaga

sebatlujia ee abnaga ni ee abnaga nojimaqnos

sebatlujia ee

Retroinformación Estudio de Caso CLODEST (Cont)

Dificultades

- **Falta de divulgación de las actividades del CLODEST**
- **Limitada capacidad de gestión de recursos**
- **Falta de concertación en relación con el apoyo económico ofrecido por algunas organizaciones a representantes del CLODEST**
- **La población exige al CLODEST más acciones concretas, físicas, visibles y menos reuniones**

ОБЩЕСТВЕННЫЙ ДОГОВОР

(проект)

г. Москва

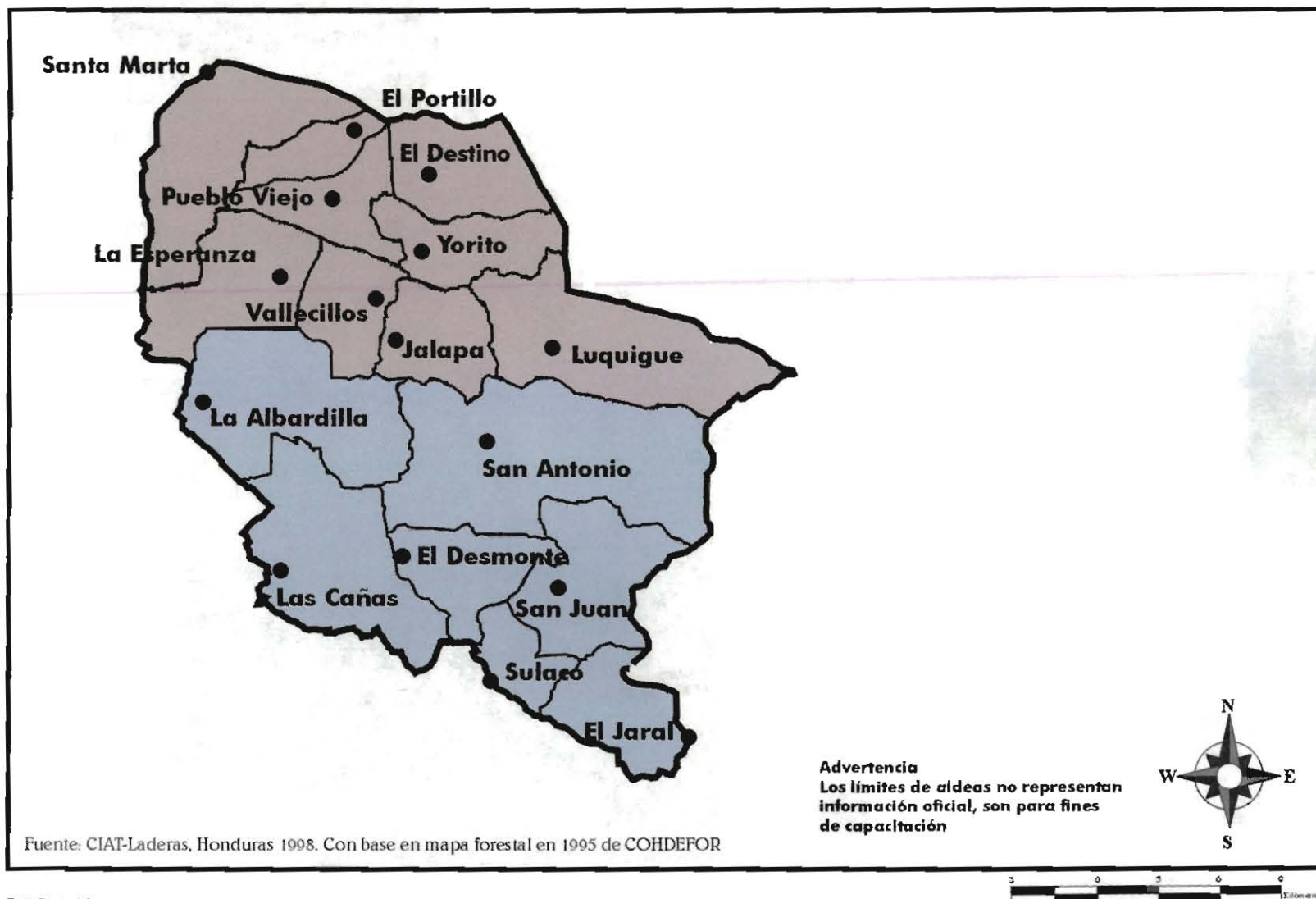
Настоящий документ является результатом переговоров между:

1. **Генеральным директором** и

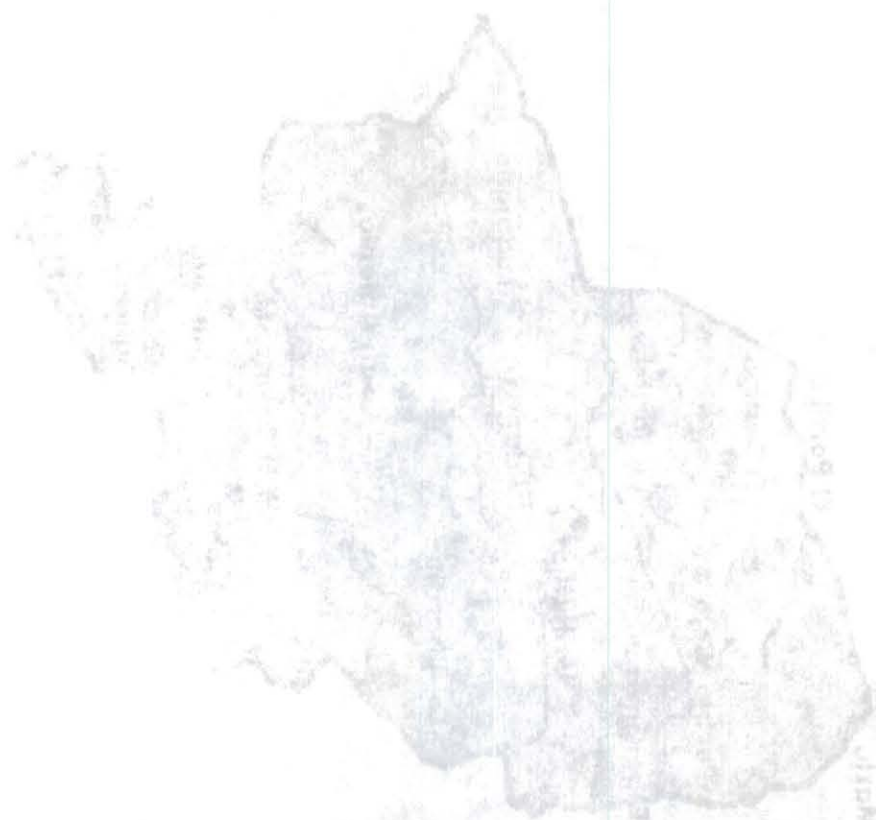
2. **Администрацией** и

3. **Общественным советом** и

Curvas de Nivel de la Subregión de Yorito y Sulaco

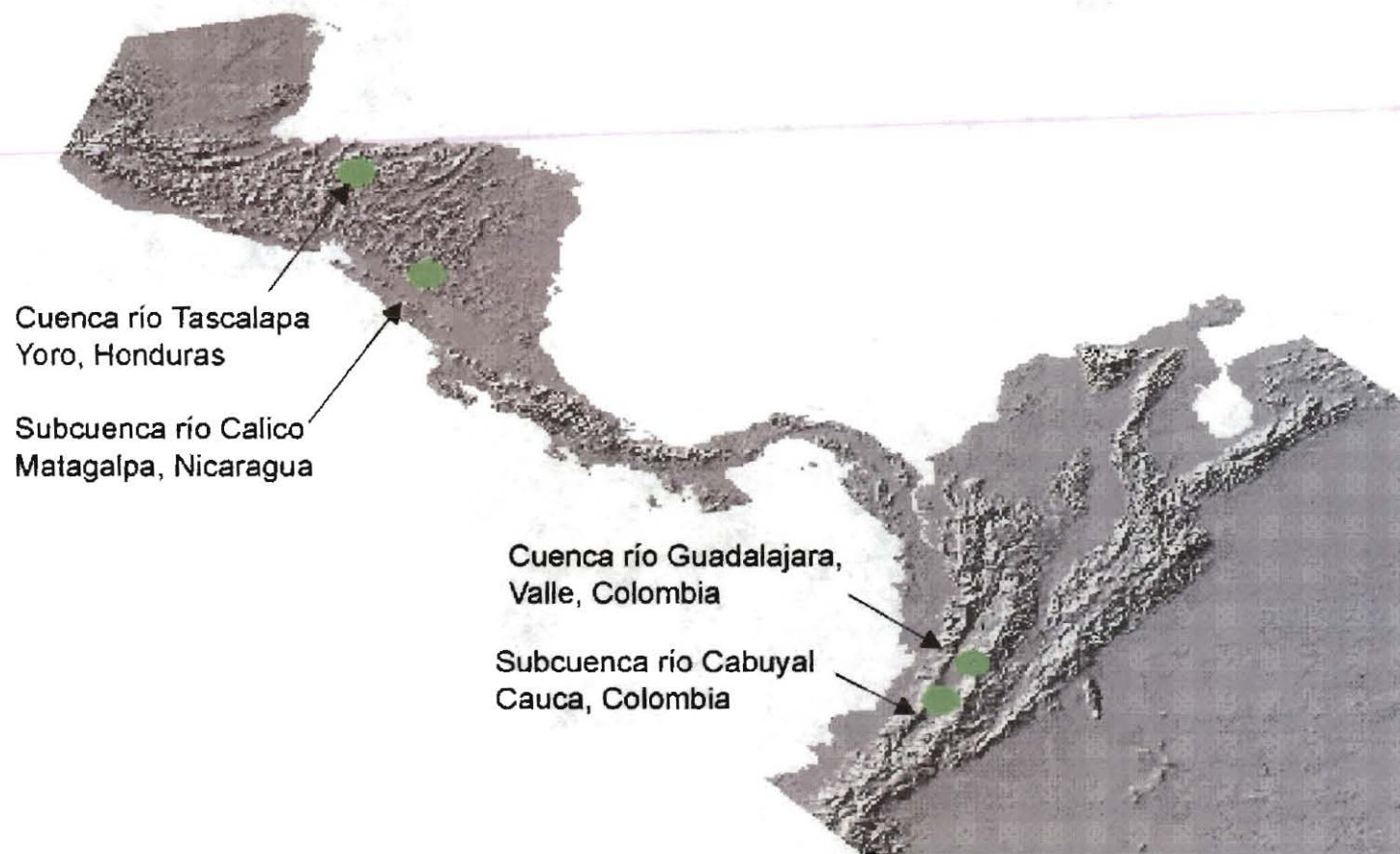


CONVENIO DE MONTREAL SOBRE EL COMERCIO MARITIMO



Organización de los Estados Americanos

Manejo Comunitario de Recursos Naturales en Laderas - Sitios de Estudio CIAT-Laderas

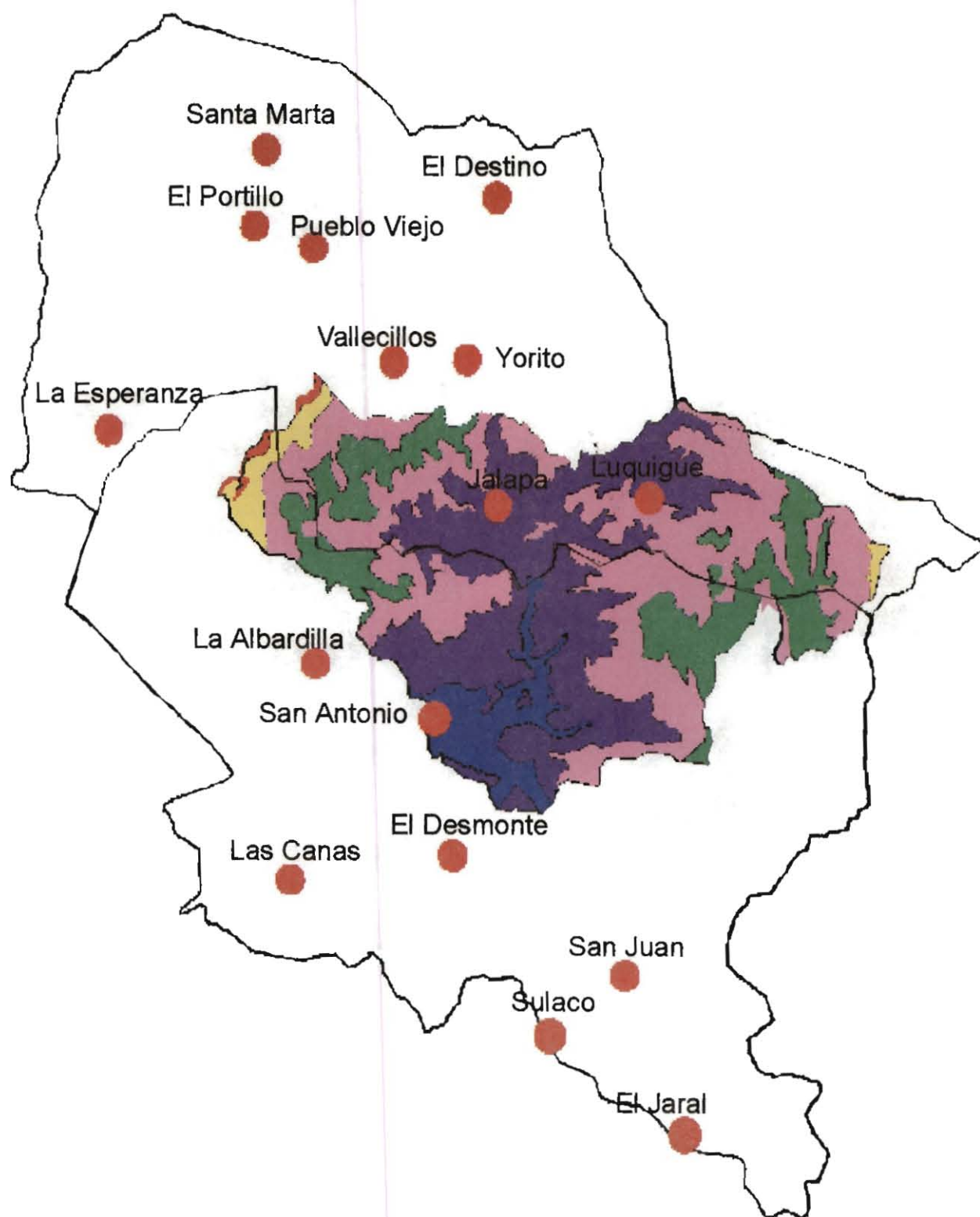


Memoriele de oțet de soie

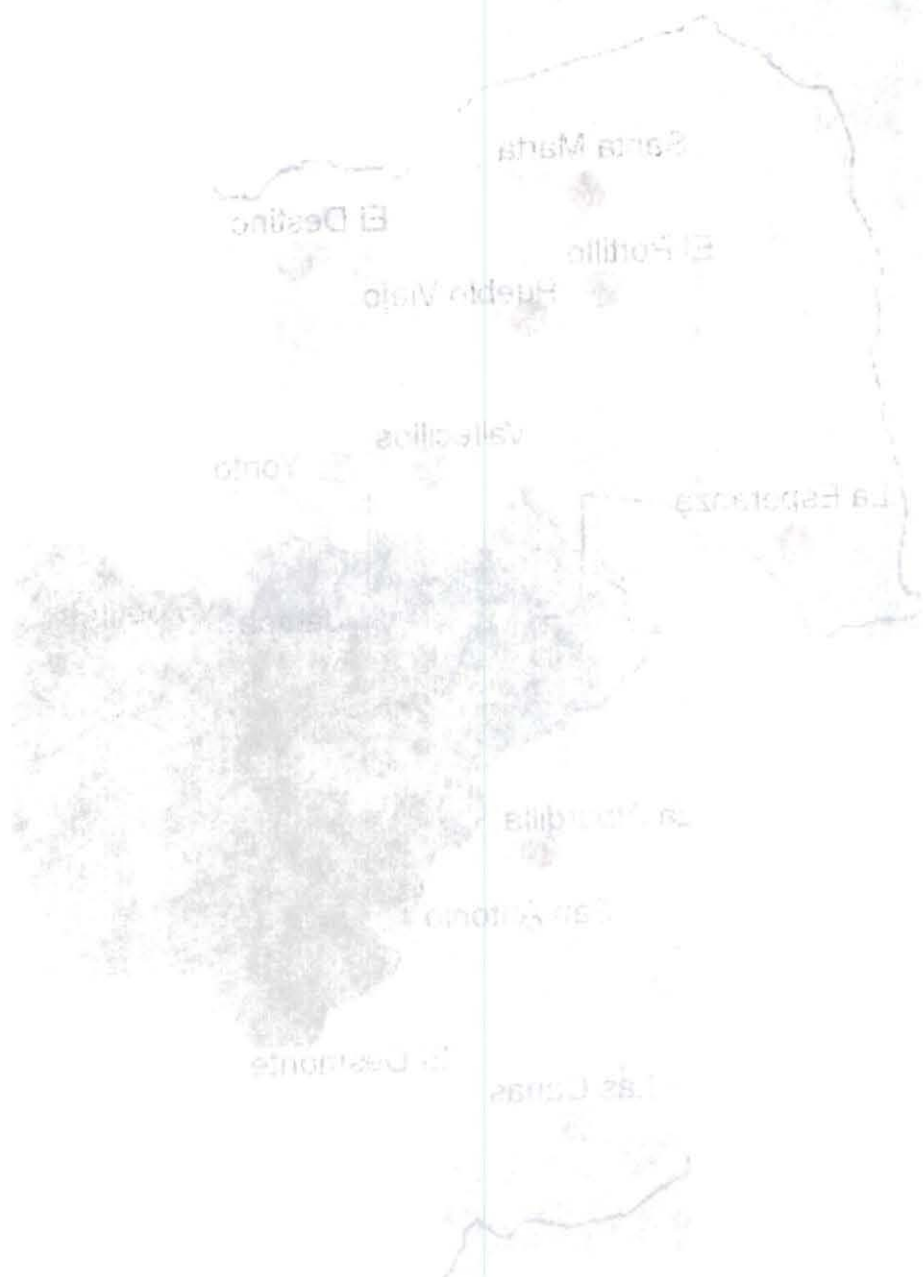
de soie

Memoriele de oțet
de soie

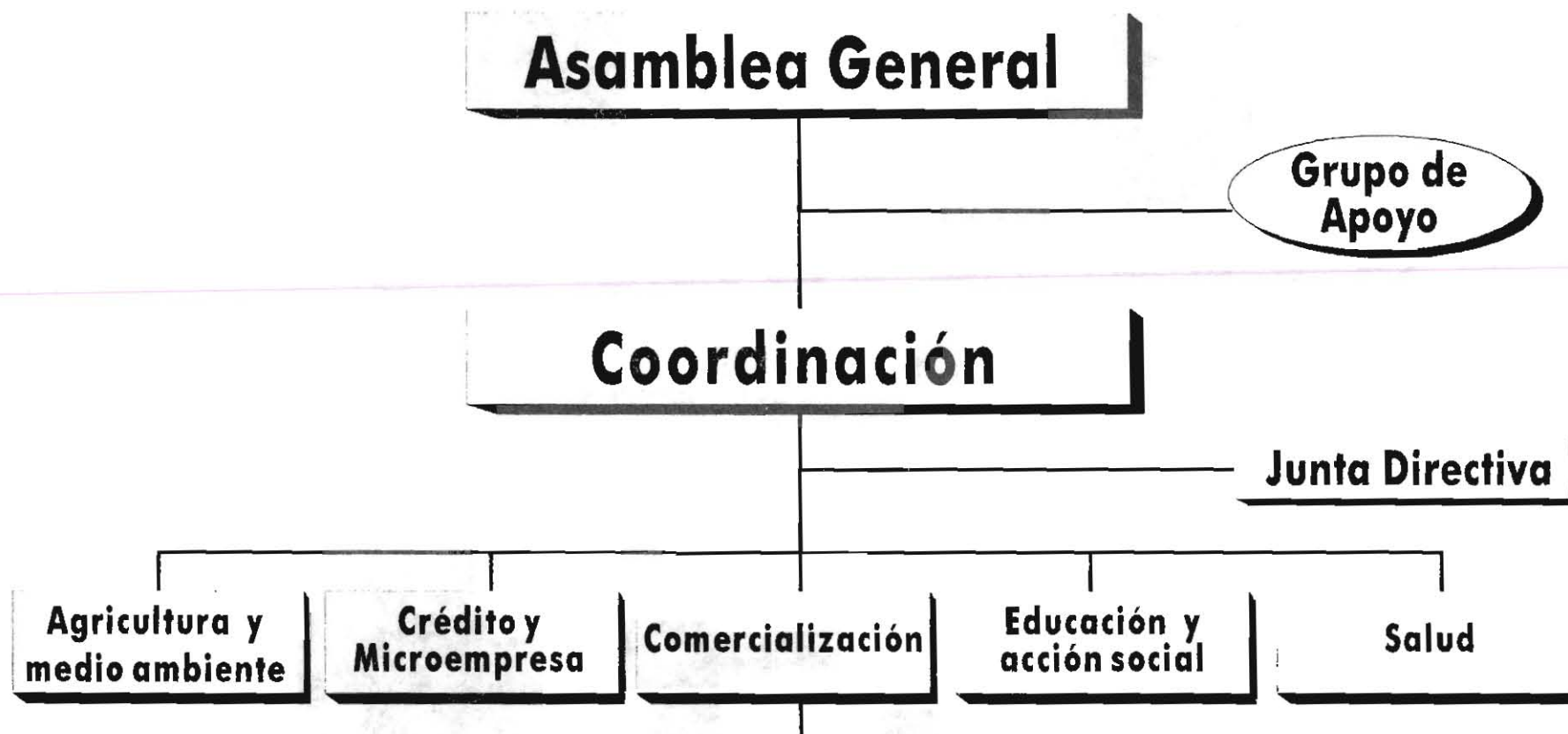
Subcuenca del Río Tascalapa



Subtemas del libro



CLODEST Estructura Organizativa



Asamblea:	Organizaciones locales, ONG's, gubernamentales, centros internacionales
Grupo de apoyo:	IPCA, CIAT/Laderas, IICA/Holanda/Laderas, SERTEDESO, visión mundial
Coordinación:	Alcaldesa
Junta directiva:	Director ejecutivo, secretario, tesorero, fiscal y vocales
Comisiones:	Coordinador y secretario

ВВЕДЕНИЕ В ПРАКТИКУ

ИЗДАНИЕ ПЕРВОЕ

Москва
1954

ВВЕДЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

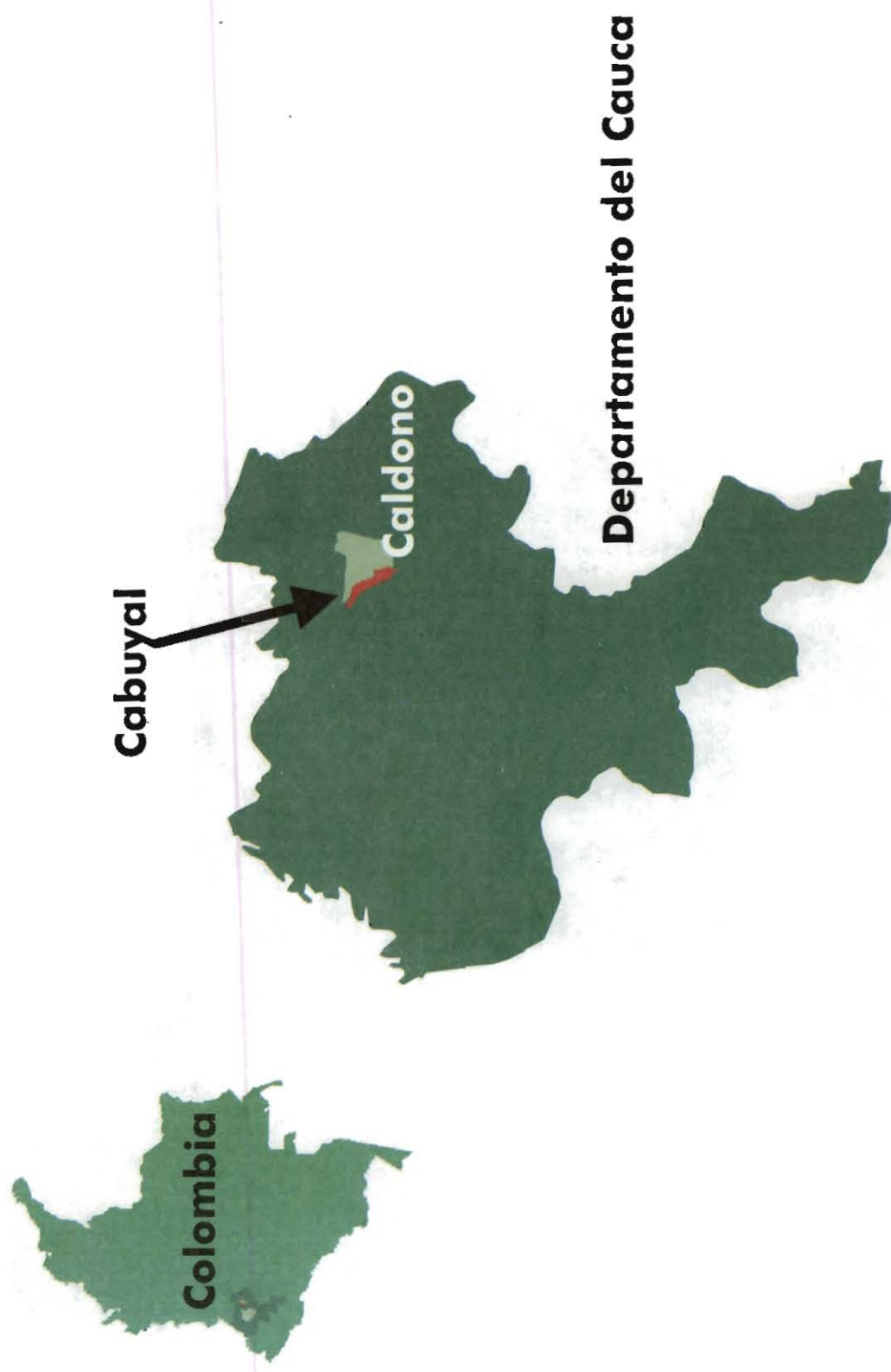
ВВЕДЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

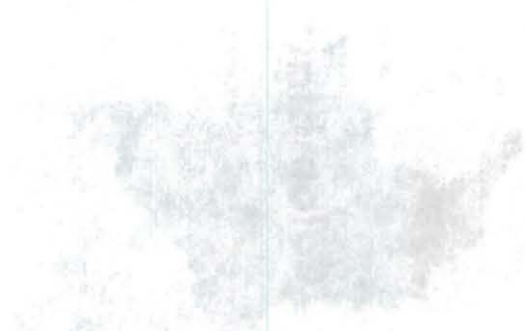
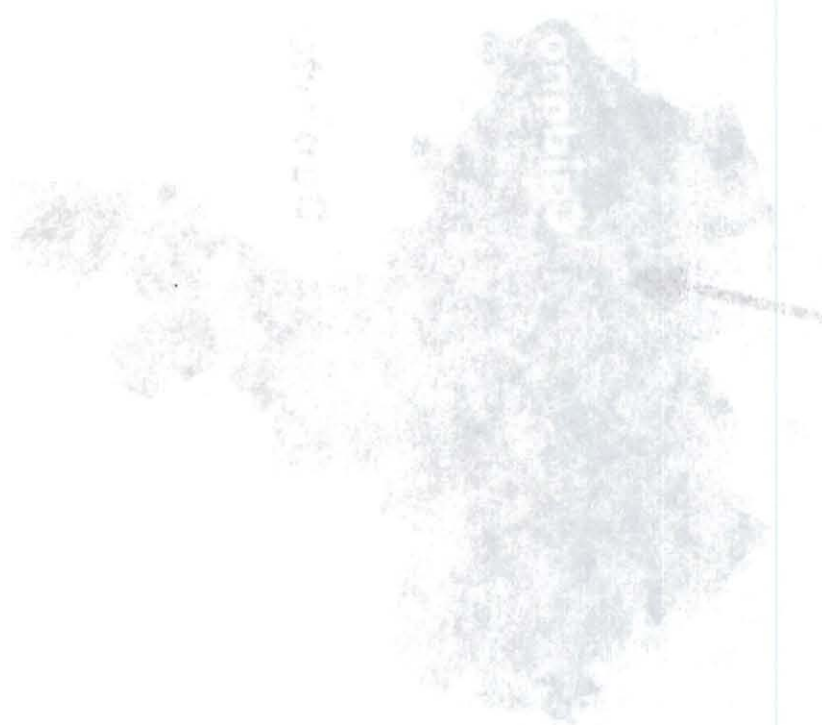
ВВЕДЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

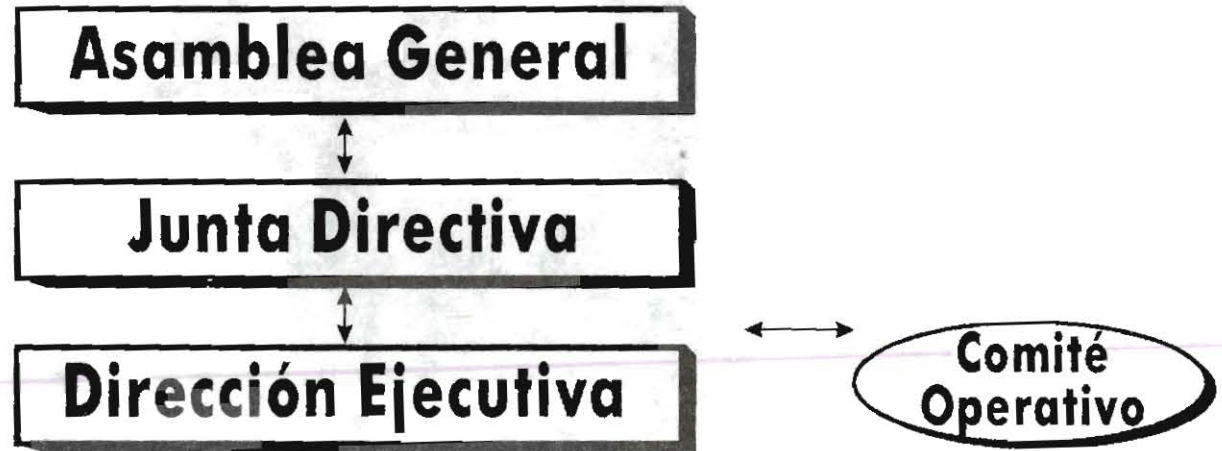
Subcuenca del Río Cabuyal



anyone who can



Estructura Organizativa CIPASLA



Asamblea: Asobesurca, ONG's, o Gubernamentales Centros Internacionales

Junta Directiva: ONG's o Gubernamentales , Centros Internacionales, Representantes de Asobesurca y Comité operativo

ALSAPIO OVILINHO OTUJOURIZ

Intencao belidm...

ovilavio otuul

ovilavio otuul

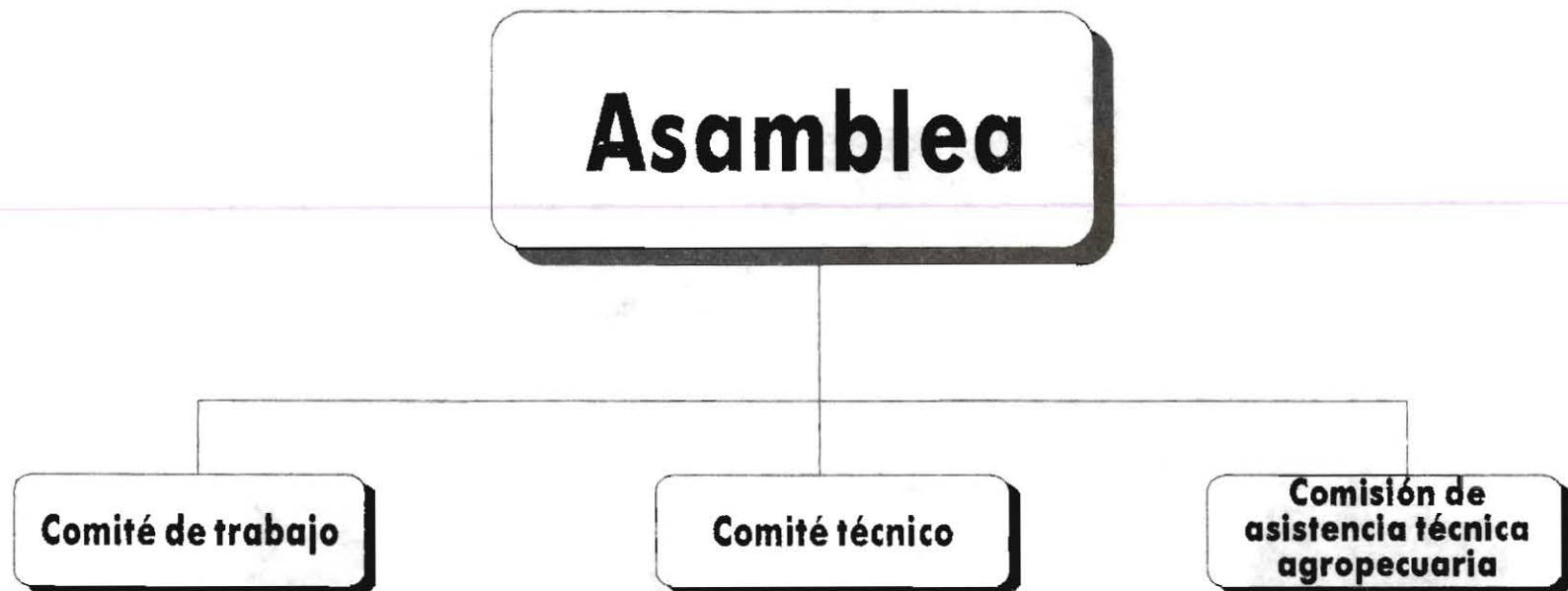
ovilavio
Comite

ovilavio otuul

ovilavio otuul

ovilavio otuul

Consejo Municipal de Desarrollo Rural (C.M.D.R.)



Asamblea: ONG's, o Gubernamentales, organizaciones locales, entidades privadas.

Comité Técnico UMATA, ONG's Organizaciones Gubernamentales , gremios, anuc, tres agricultores

Comités Educación y desarrollo, investigación y proyectos, extensión agropecuaria, recursos naturales y control

requisitos necesarios y cumplir
funciones y deberes de

Comite

requisitos necesarios y cumplir
funciones y deberes de

requisitos necesarios y cumplir
funciones y deberes de

Comite Técnico

requisitos necesarios y cumplir
funciones y deberes de

Asamblea

requisitos necesarios y cumplir
funciones y deberes de

Comite de Trabajo

Comite de Trabajo

Comite de Trabajo

Asamblea

Comite de Trabajo
(C.T.M.)

Sección 2

Instrumentos Metodológicos para el Desarrollo de un Proceso Organizativo a Nivel de Cuenca



Sección 2. Instrumentos Metodológicos para el Desarrollo de un Proceso Organizativo a Nivel de Cuenca

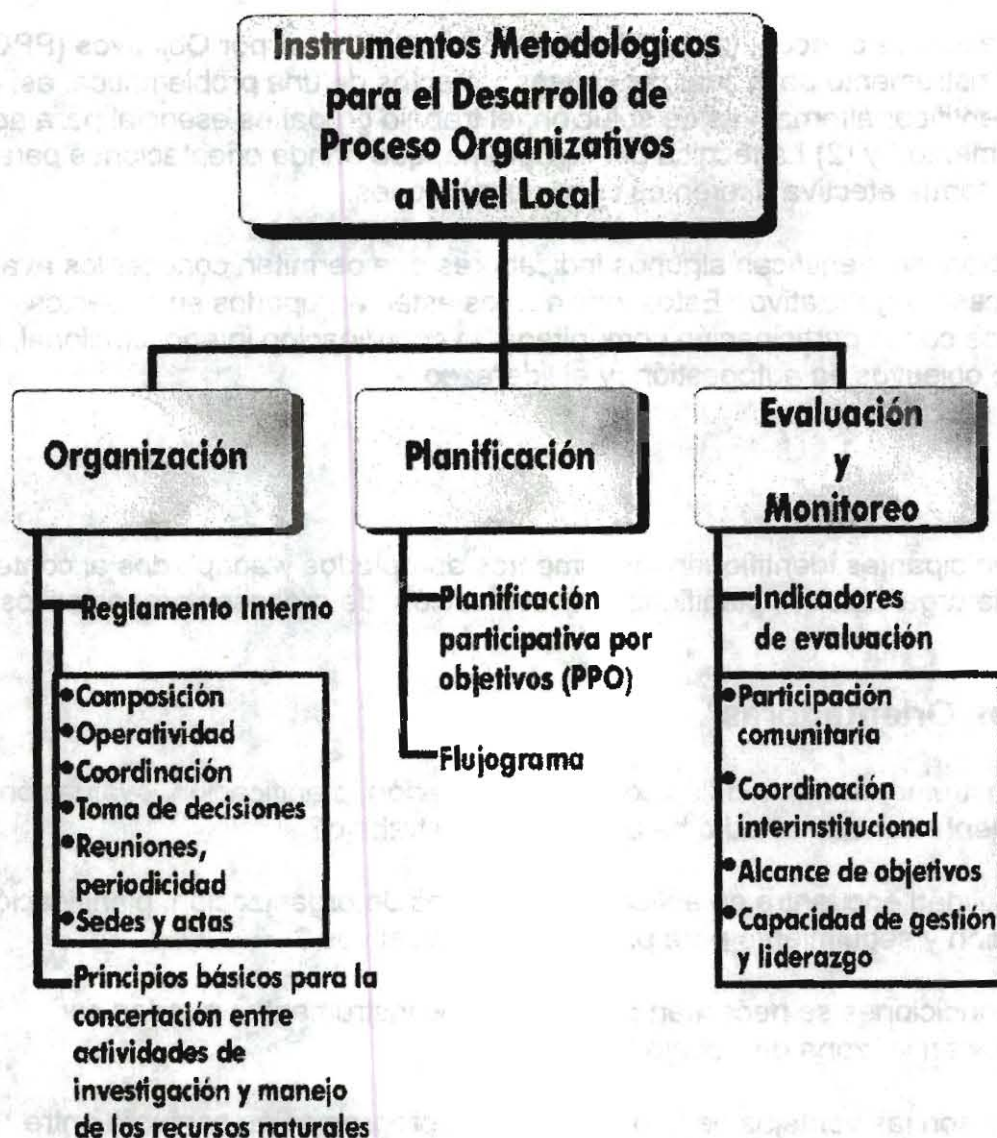
	Página
Estructura de la Sección	2-5
Objetivo	2-6
Preguntas Orientadoras.....	2-6
Introducción	2-6
2.1 Reglamento Interno	2-7
2.2 Principios Básicos para la Concertación entre Productores e Interesados en Actividades de Investigación y Manejo de Recursos Naturales	2-10
2.3 Planificación Participativa por Objetivos (PPO).....	2-11
2.4 La técnica del Flujograma	2-12
2.5 Indicadores para Evaluar Procesos Organizativos.....	2-14
Ejercicio 2.1 Procesos Organizativos: Reglamento Interno - El Cuadrilátero	2-17
Ejercicio 2.2 Procesos Organizativos: Principios de Concertación – Sociodrama	2-21
Ejercicio 2.3 Identificación de Indicadores para Evaluar Procesos Organizativos	2-29
Bibliografía.....	2-33
Originales para Transparencias	2-35

Sección 2. Instrumentos Metodológicos para el Desarrollo de un Proceso Organizativo a Nivel de Guerra

Página

2-1	Objetivo de la Sección	2-1
2-2	Objetivo de la Sección	2-2
2-3	Objetivo de la Sección	2-3
2-4	Objetivo de la Sección	2-4
2-5	Objetivo de la Sección	2-5
2-6	Objetivo de la Sección	2-6
2-7	Objetivo de la Sección	2-7
2-8	Objetivo de la Sección	2-8
2-9	Objetivo de la Sección	2-9
2-10	Objetivo de la Sección	2-10
2-11	Objetivo de la Sección	2-11
2-12	Objetivo de la Sección	2-12
2-13	Objetivo de la Sección	2-13
2-14	Objetivo de la Sección	2-14
2-15	Objetivo de la Sección	2-15
2-16	Objetivo de la Sección	2-16
2-17	Objetivo de la Sección	2-17
2-18	Objetivo de la Sección	2-18
2-19	Objetivo de la Sección	2-19
2-20	Objetivo de la Sección	2-20
2-21	Objetivo de la Sección	2-21
2-22	Objetivo de la Sección	2-22
2-23	Objetivo de la Sección	2-23
2-24	Objetivo de la Sección	2-24
2-25	Objetivo de la Sección	2-25
2-26	Objetivo de la Sección	2-26
2-27	Objetivo de la Sección	2-27
2-28	Objetivo de la Sección	2-28
2-29	Objetivo de la Sección	2-29
2-30	Objetivo de la Sección	2-30
2-31	Objetivo de la Sección	2-31
2-32	Objetivo de la Sección	2-32
2-33	Objetivo de la Sección	2-33
2-34	Objetivo de la Sección	2-34
2-35	Objetivo de la Sección	2-35
2-36	Objetivo de la Sección	2-36
2-37	Objetivo de la Sección	2-37
2-38	Objetivo de la Sección	2-38
2-39	Objetivo de la Sección	2-39
2-40	Objetivo de la Sección	2-40
2-41	Objetivo de la Sección	2-41
2-42	Objetivo de la Sección	2-42
2-43	Objetivo de la Sección	2-43
2-44	Objetivo de la Sección	2-44
2-45	Objetivo de la Sección	2-45
2-46	Objetivo de la Sección	2-46
2-47	Objetivo de la Sección	2-47
2-48	Objetivo de la Sección	2-48
2-49	Objetivo de la Sección	2-49
2-50	Objetivo de la Sección	2-50
2-51	Objetivo de la Sección	2-51
2-52	Objetivo de la Sección	2-52
2-53	Objetivo de la Sección	2-53
2-54	Objetivo de la Sección	2-54
2-55	Objetivo de la Sección	2-55
2-56	Objetivo de la Sección	2-56
2-57	Objetivo de la Sección	2-57
2-58	Objetivo de la Sección	2-58
2-59	Objetivo de la Sección	2-59
2-60	Objetivo de la Sección	2-60
2-61	Objetivo de la Sección	2-61
2-62	Objetivo de la Sección	2-62
2-63	Objetivo de la Sección	2-63
2-64	Objetivo de la Sección	2-64
2-65	Objetivo de la Sección	2-65
2-66	Objetivo de la Sección	2-66
2-67	Objetivo de la Sección	2-67
2-68	Objetivo de la Sección	2-68
2-69	Objetivo de la Sección	2-69
2-70	Objetivo de la Sección	2-70
2-71	Objetivo de la Sección	2-71
2-72	Objetivo de la Sección	2-72
2-73	Objetivo de la Sección	2-73
2-74	Objetivo de la Sección	2-74
2-75	Objetivo de la Sección	2-75
2-76	Objetivo de la Sección	2-76
2-77	Objetivo de la Sección	2-77
2-78	Objetivo de la Sección	2-78
2-79	Objetivo de la Sección	2-79
2-80	Objetivo de la Sección	2-80
2-81	Objetivo de la Sección	2-81
2-82	Objetivo de la Sección	2-82
2-83	Objetivo de la Sección	2-83
2-84	Objetivo de la Sección	2-84
2-85	Objetivo de la Sección	2-85
2-86	Objetivo de la Sección	2-86
2-87	Objetivo de la Sección	2-87
2-88	Objetivo de la Sección	2-88
2-89	Objetivo de la Sección	2-89
2-90	Objetivo de la Sección	2-90
2-91	Objetivo de la Sección	2-91
2-92	Objetivo de la Sección	2-92
2-93	Objetivo de la Sección	2-93
2-94	Objetivo de la Sección	2-94
2-95	Objetivo de la Sección	2-95
2-96	Objetivo de la Sección	2-96
2-97	Objetivo de la Sección	2-97
2-98	Objetivo de la Sección	2-98
2-99	Objetivo de la Sección	2-99
2-100	Objetivo de la Sección	2-100

Estructura de la Sección



Explicación

En la figura anterior se ilustran tres componentes esenciales que hacen parte de los instrumentos metodológicos para el desarrollo de procesos organizativo a nivel local. La aplicación de estos componentes (organización, planificación, evaluación y monitoreo) incrementan las posibilidades de fortalecimiento de los procesos organizativos.

En organización se destaca: (1) El reglamento interno, que determina normas y funciones para los diferentes actores en un proceso organizativo. Este reglamento considera algunos criterios de funcionamiento, entre los cuales hacen parte la composición, operatividad, coordinación, toma de decisiones, reuniones,

periodicidad, sedes, actas y (2) los principios de concertación entre productores y otros interesados en actividades de investigación y manejo de recursos naturales.

En planificación se ofrecen: (1) La Planificación Participativa por Objetivos (PPO), que es un instrumento para analizar causas y efectos de una problemática, así como también identificar alternativas de solución; el trabajo grupal es esencial para aplicar éste instrumento; y (2) La técnica del flujograma, que brinda orientaciones para realizar en forma efectiva diferentes tipos de reuniones.

En evaluación, se identifican algunos indicadores que permiten conocer los avances de un proceso organizativo. Estos indicadores están agrupados en aspectos relacionados con la participación comunitaria, la coordinación interinstitucional, el alcance de objetivos, la autogestión y el liderazgo.

Objetivo

Que los participantes identifiquen instrumentos apropiados y adaptados al contexto local para la organización, planificación y evaluación de procesos organizativos.

Preguntas Orientadoras

1. ¿Qué instrumentos metodológicos de organización, planificación, evaluación y seguimiento conoce usted o ha utilizado en su trabajo?
2. ¿Qué utilidad encuentra en aplicar instrumentos de organización, planificación, evaluación y seguimiento para procesos organizativos?
3. ¿Qué condiciones se necesitan para que estos instrumentos puedan ser utilizados en su zona de trabajo?
4. ¿Cuáles son las ventajas de la planificación y programación conjunta entre comunidades e instituciones?

Introducción

La participación comunitaria no es algo que se realiza automáticamente, sino que exige la creación de condiciones para el ejercicio de la misma. Esto significa que se requiere, entre otros, un proceso de aprendizaje sobre algunos conceptos, contenidos e instrumentos que faciliten la participación. Esto constituye algo esencial para las personas que han estado ausentes de los procesos decisorios a nivel local y donde sus habitantes carecen de experiencia en este asunto.

Este tipo de reflexión conduce necesariamente a la necesidad de capacitar a las comunidades rurales y facilitarles instrumentos metodológicos para desarrollar y fortalecer sus procesos organizativos. Sólo así podrán participar activamente en los procesos decisorios de planificación, programación, y ejecución; en la aplicación de las decisiones que se adopten a nivel local y en el seguimiento y evaluación de los resultados.

Las herramientas que se presentan en esta parte de la guía (Reglamento interno, PPO, entre otros) son conocidas y se utilizan a nivel interno de las instituciones, pero su uso generalizado en comunidades rurales e instituciones locales es poco frecuente. Este manual pretende contribuir a divulgar ampliamente el uso de estas herramientas.

Es importante resaltar que para el uso efectivo de estos instrumentos su diseño debe ser de fácil manejo. De lo contrario, deben ser adaptados a las condiciones de la localidad y sus habitantes.

En relación con la capacidad de manejo de estos instrumentos por parte de las comunidades rurales, se debe considerar que no se pretende que sus pobladores se conviertan obligatoriamente en expertos en el manejo de los mismos, sino que conozcan los procedimientos fundamentales que orientan los procesos organizativos. Sólo bajo estas circunstancias, contribuyen eficazmente a brindar un seguimiento significativo de los mismos. Seguidamente, se ofrecen algunos instrumentos metodológicos para el desarrollo y fortalecimiento de procesos organizativos.

2.1 Reglamento Interno

La existencia de leyes, normas y reglas tiene un sentido muy importante en la vida de los seres humanos, porque brinda estabilidad en sus relaciones interpersonales y cotidianas. En éste sentido, las reglas son una guía para la interacción humana. A su vez, su conocimiento y dominio permiten disminuir la incertidumbre y los costos en tiempo y dinero que implican la realización de actividades (PRONATTA, 1997).

El reglamento interno que se referencia en esta guía sirve como apoyo para fortalecer una estructura organizativa. Esta estructura antes que todo debe servir para garantizar la eficiencia en la toma de decisiones por parte de los miembros de la organización y actuar como mecanismo que asegure la transparencia de las actividades y del uso de los recursos que son dos preocupaciones importantes de sus miembros en todo proceso organizativo. En el reglamento interno se hace mención a una serie de aspectos básicos, algunos de los cuales tienen una mayor relación con el comportamiento de las organizaciones (Coordinación, complementariedad), mientras que otros son más relevantes para las comunidades mismas (equidad, sostenibilidad). A continuación se describen algunos de estos principios, que incluyen criterios propios de cualquier institución democrática, pero

principios, que incluyen criterios propios de cualquier institución democrática , pero que dependiendo de la naturaleza de cada organización pueden ser más o menos enfatizado en su reglamento interno:

- a. Principios de equidad, coordinación, participación ciudadana, complementariedad, cooperación, concertación, sostenibilidad y solidaridad.
 - La equidad permite a distintos grupos en una región acceder en condiciones similares a diferentes recursos, como por ejemplo, información, y recursos financieros, entre otros. También permite la introducción de la perspectiva de género, redefiniendo la división del trabajo, la distribución de beneficios y las relaciones de poder.
 - La coordinación permite actuar en armonía con las diferentes organizaciones presentes en la región para evitar la duplicidad de esfuerzos y potenciar la disponibilidad de recursos humanos y económicos.
 - La participación comunitaria se entiende como un proceso social que no se limita a la simple colaboración en la ejecución de planes previamente diseñados desde afuera. Se trata de involucrar a los miembros de las comunidades en las diferentes fases del planeamiento de su desarrollo, la toma de decisiones, la ejecución de las acciones y la evaluación de la gestión. Desde esta perspectiva, a las comunidades se les debe garantizar un mínimo de condiciones básicas para estimular su participación. Una de éstas consiste en que cada comunidad u organización local estará facultada para nombrar su representante. De esta manera, se garantiza una representatividad sectorial y territorial.
 - La participación ciudadana es esencial para el funcionamiento y el logro de objetivos.
 - La complementariedad en la elaboración y ejecución de planes, programas y proyectos, garantizará el cumplimiento de los mismos y cada institución proporcionará, de acuerdo con su capacidad técnica, presupuestal y logística, el apoyo a nivel local para el cumplimiento de los planes propuestos en su campo específico.
 - La solidaridad se identifica, a través del apoyo a la gestión, con los esfuerzos de las comunidades y de las organizaciones para la protección, conservación y manejo sostenible de los recursos naturales .
 - La cooperación, obliga a todas las instituciones, comunidades y el gobierno municipal, a actuar juntos en forma solidaria y mancomunada para el cumplimiento de los diferentes planes, programas y proyectos.
 - La priorización, planificación, ejecución y evaluación de todas las acciones se deben hacer en forma concertada entre las comunidades, instituciones y el gobierno municipal.
 - La sostenibilidad es la persistencia de una actividad en el largo plazo, una vez que se retire el apoyo externo. Todas las acciones, se enmarcarán en los conceptos de sostenibilidad social, económica y ambiental.
- b. Una estructura organizativa ilustrada en un organigrama, que facilite la gestión de grupo y que permita que los esfuerzos arrojen resultados ágiles y concretos.

c. Criterios de funcionamiento como:

Composición

Debe contar con la mayor cantidad posible de actores de la región, que representen todos los diferentes intereses colectivos, y sea posible concertar prioridades de acción. La composición debe ser amplia y pluralista, para que permita dar fuerza suficiente a las decisiones.

Operatividad

La organización debe funcionar con el apoyo de grupos o comités de trabajo que preparen y presenten análisis y propuestas específicas sobre aspectos sectoriales y temáticos. Se pueden conformar comisiones de trabajo por áreas y actividades específicas, por ejemplo: de reforma agraria, agricultura y medio ambiente, salud, educación y comercialización.

Coordinación

La coordinación interinstitucional y comunitaria requiere de un trabajo de liderazgo y tiene como propósito establecer mecanismos que permitan que las acciones, tanto administrativas como técnicas, se ejecuten de conformidad con los objetivos determinados por la estructura organizativa. Para lograr confiabilidad entre todos los actores involucrados en estos procesos organizativos debe existir un equipo de coordinación integrado por representantes de las instituciones gubernamentales, ONG's, organizaciones locales y productores.

Mecanismo de toma de decisiones

La estructura organizativa se concibe como una instancia amplia y pluralista, por tanto, es preferible privilegiar las decisiones por consenso, o por una clara mayoría de personas que se manifiesten a favor de una opción en una votación libre. El consenso tiene la ventaja de dar mayor legitimidad a las decisiones y garantizar un proceso más amplio de concertación.

Las decisiones tomadas por votación exigen a toda organización un proceso más calificado de representación para que los miembros con capacidad de voto sean elegidos democráticamente por aquellos a quienes representan.

Reuniones, periodicidad y sedes

Para facilitar y agilizar reuniones periódicas es importante recoger las opiniones y propuestas de los habitantes no organizados, o de las organizaciones ubicadas en zonas de difícil acceso y que encuentran dificultades para asistir a reuniones periódicamente. En éste sentido, las reuniones no son instancias estáticas sino dinámicas, que pueden desarrollarse de diversas maneras, garantizando un espacio a los distintos actores. De esta manera las reuniones se realizarán en la localidad que decidan sus integrantes, conforme a un reglamento de funcionamiento.

Actas

De todas las reuniones se levantarán actas en las que se registren lo tratado en cada una de ellas. Estas actas serán elaboradas por la persona designada para cumplir la función de Secretario. Las actas deben ser distribuidas antes de la próxima reunión o deben leerse antes de la misma, para que los participantes en la reunión anterior tengan la oportunidad de aprobarlas.

2.2 Principios Básicos para la Concertación entre Productores e Interesados en Actividades de Investigación y Manejo de Recursos Naturales

La concertación es entendida como un principio para unificar criterios por consenso y es aplicable a diferentes ámbitos. En éste caso específico, está relacionada con el manejo de actividades de investigación y desarrollo de los recursos naturales por diferentes instituciones involucradas en un trabajo interinstitucional. Este principio integra un plan de concertación con los agricultores para diferentes proyectos en el área agropecuaria, manejo de recursos naturales y capacitación.

En proyectos de investigación, se considera la concertación sobre ensayos básicos o exploratorios, regionales, de confirmación, de validación y parcelas demostrativas.

Estos ensayos básicos o exploratorios son aquellos con alto riesgo de incertidumbre en sus resultados, o también aquellos en que los objetivos trazados no necesariamente reflejan las necesidades de los agricultores. A continuación se presentan algunas consideraciones para la concertación con éste tipo de ensayos:

- Información al agricultor sobre los objetivos y características del ensayo.
- Definición del aporte de insumos y mano de obra.
- Selección única de tratamientos de utilidad práctica para giras o días de campo.
- Garantizarle al productor un rendimiento promedio de sus parcelas comerciales, aledañas al sitio del ensayo.

Los ensayos regionales, de confirmación, de validación y parcelas demostrativas, son tecnologías con un cierto grado de riesgo y para los cuales se debe tener en cuenta:

- Diseño experimental concertado con los agricultores.
- Definición del aporte de insumos y mano de obra.
- Realización de demostraciones, giras o días de campo.
- Evaluación y cosecha conjuntamente con los productores.
- Difusión de los resultados de los ensayos.

Para el manejo de los recursos naturales se consideran los aislamientos o zonas de protección (zonas buffer) con necesidades de reforestación, sin necesidad de reforestación y bosques energéticos.

Para proteger áreas con y sin necesidad de reforestación se consideran los siguientes aspectos:

- Concertación con la comunidad de las áreas a proteger.
- Definición con la comunidad sobre los insumos (alambre, grapas, árboles, fertilización, posteadura entre otros) y mano de obra.
- Manejo y conservación de áreas de aislamiento o protegidas.

Los bosques energéticos, son plantaciones para uso exclusivo de leña y/o madera. Se debe considerar que una familia de 5 personas puede consumir 80 árboles/año. Se consideran para la concertación:

- Sembrar árboles de rápido crecimiento.
- Establecer parcelas apartadas de los nacimientos de aguas.
- Utilizar áreas con vocación forestal o en linderos.
- Definir el aporte de insumos y árboles.

En actividades de capacitación se deberá concertar con las comunidades la contraprestación por éste tipo de servicio.

2.3 Planificación Participativa por Objetivos (PPO)

La planeación participativa por objetivos, a pesar de ser un proceso exigente desde el punto de vista de la información que requiere y de la dedicación de quienes participan en ella, es un mecanismo de participación comunitaria que conduce a elevar el nivel de gestión, interlocución y negociación de las comunidades con el estado y sus representantes a nivel regional.

La planificación participativa es un enfoque y una actitud democrática que reconoce el saber popular, las experiencias de las comunidades, su cultura, costumbres y tradiciones, y que admite su legítimo derecho a participar y decidir sobre su futuro de manera concertada con otros actores sociales, académicos, técnicos, políticos e institucionales.

Planificar en forma participativa, le permite a la sociedad local evaluar sus recursos, medir sus fuerzas, determinar sus riesgos y decidir el mejor camino para su desarrollo. Este conjunto de elementos básicos a su vez permite:

- Estimular la organización comunitaria.
- Definir y alcanzar objetivos comunes entre comunidades y gobierno local. Este último debe considerar, en la toma de decisiones, las opiniones y sentimientos de la mayoría de la población.
- Proyectar el desarrollo agropecuario como parte del desarrollo general, facilitando su integración con el contexto regional o nacional.

- Mejorar la coordinación y coherencia de los programas y proyectos para la región. Esto a su vez, demanda la integración de los actores involucrados en toda una cadena productiva con la oferta de recursos ambientales y financieros. La planificación participativa por objetivos permite a los diferentes actores:
- Elaborar un 'árbol' de problemas. Esta herramienta permite hacer un análisis de causas y efectos de un problema central.
- Elaborar un 'árbol' de objetivos a partir de los problemas, permitiendo identificar los medios y fines para cada uno de los objetivos planteados.
- Realizar un análisis de alternativas para seleccionar proyectos viables.
- Determinar el papel de los diferentes actores.
- Estructurar un marco lógico para el proyecto seleccionado, en el que se determinan el objetivo general del proyecto, los resultados esperados, las actividades a ejecutar, los indicadores de cumplimiento y de evaluación, el cronograma y los planes de trabajo (Saravia, 1998).

Las comunidades al enfrentar la elaboración de objetivos de corto, mediano y largo plazo, incluyen algunos como los siguientes:

- Contribuir a que los programas del estado interpreten las necesidades básicas de las comunidades rurales.
- Estimular la planeación participativa e integral del desarrollo rural de la región, para que la toma de decisiones sea producto de procesos concertados y que las mismas representen los diversos intereses de las comunidades y las organizaciones.
- Garantizar que las acciones que se ejecuten en la región beneficien equitativamente a la población, buscando justicia social.
- Coordinar iniciativas y acciones institucionales con las organizaciones locales y no locales. Esto permite analizar la problemática en una región, proponiendo soluciones, planificando actividades, evaluando y orientando el proceso de desarrollo.
- Desarrollar una estrategia integral de investigación, diseño y validación de una tecnología. A través de ésta, establecer una cadena lógica de sostenibilidad: organización, capacitación, investigación, manejo de recursos naturales, producción, comercialización/mercadeo e infraestructura que contribuya a mejorar las condiciones de vida de los habitantes.

2.4 La Técnica del Flujograma

Un flujograma constituye una técnica útil para planear y realizar diálogos abiertos sobre una variedad de temas con técnicos y productores. A través de esta técnica es posible facilitar la comunicación en función de un objetivo particular, sin imponer la rigidez de un cuestionario (Ashby, 1993).

En la Figura 2.1 se presenta un ejemplo de flujograma para la elaboración de un diagnóstico. En éste se ilustran tres etapas básicas: el inicio, el desarrollo y el cierre

de la actividad. Para cada una de estas etapas se sugiere una serie de pasos lógicos que permiten efectuar la actividad de manera satisfactoria.

Es importante resaltar tres aspectos esenciales para la utilización de esta técnica:

- La aclaración de expectativas por parte de los participantes y los facilitadores de la actividad.
- La definición de los objetivos de la actividad.
- La adquisición de compromisos por los participantes y los facilitadores de la actividad.

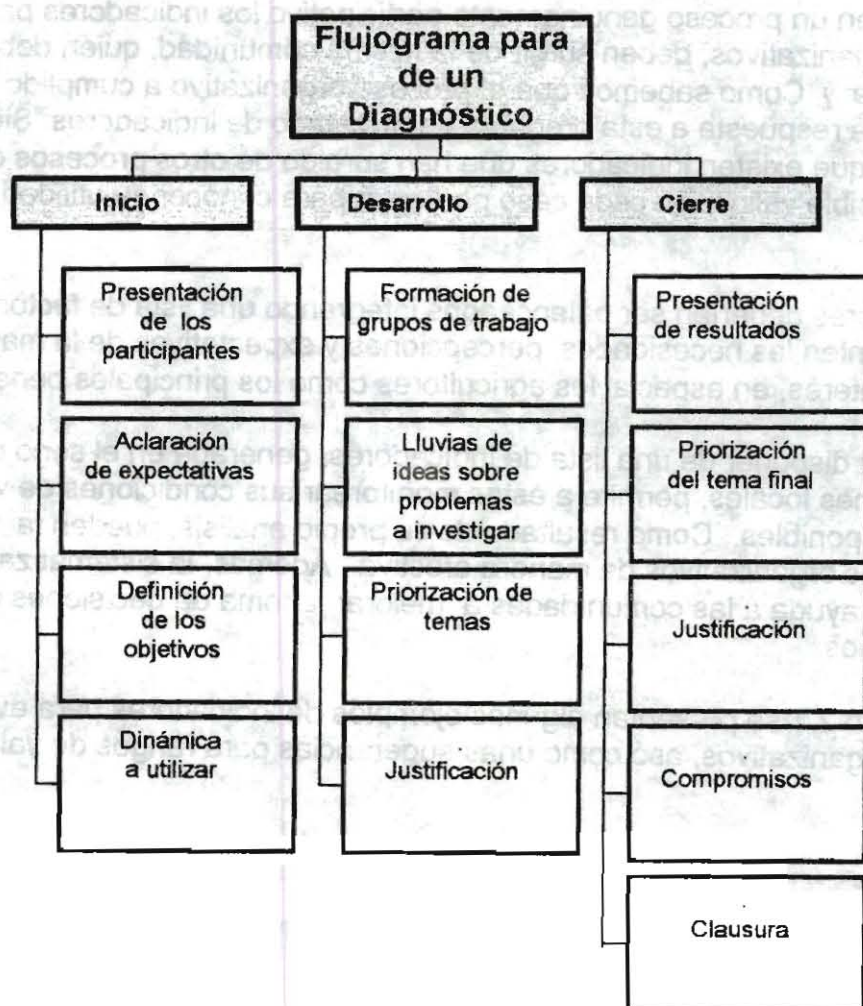


Figura 2.1 Flujograma para la elaboración de un diagnóstico.

2.5 Indicadores para Evaluar Procesos Organizativos

A pesar de que no existe una definición exhaustiva o completa sobre lo que son los indicadores, algunos los definen como atributos cualitativos o cuantitativos altamente relevantes y medibles.

En éste sentido los indicadores se convierten en instrumentos que pueden ser utilizados para el monitoreo, seguimiento y evaluación de procesos organizativos. A través de ellos, es posible medir gradualmente el progreso en cada uno de los aspectos mencionados. Sin embargo, como todo instrumento, la eficiencia y límites de estos indicadores deben ser considerados en función del uso y aplicaciones.

Idealmente en un proceso genuinamente participativo los indicadores para evaluar procesos organizativos, deben surgir de la misma comunidad, quien debe responder a la pregunta: ¿ Como sabemos que el proceso organizativo a cumplido los objetivos? La respuesta a esta pregunta es un listado de indicadores. Si embargo conocemos que existen indicadores que han surgido de otros procesos organizativos y que es posible validar en cada caso particular para conocer su utilidad en dicha evaluación.

Los indicadores deberían ser balanceados integrando una lista de factores y criterios que representen las necesidades, percepciones y expectativas de la mayoría de grupos de interés, en especial los agricultores como los principales beneficiarios.

Establecer y disponer de una lista de indicadores, generada en el seno de las organizaciones locales, permite a éstas monitorear sus condiciones de vida y recursos disponibles. Como resultado de su propio análisis, pueden también evaluar sus procesos organizativos de manera efectiva. Además, la sistematización de la información ayuda a las comunidades a mejorar la toma de decisiones con respecto a sus recursos.

En el Cuadro 2.1 se presentan algunos ejemplos de indicadores para evaluar procesos organizativos, así como unas sugerencias para rangos de valores.

Cuadro 2.1 Indicadores para evaluar procesos organizativos.

Temas	Indicadores	Cuantitativos	Cualitativos	Escala de valores
Participación Comunitaria	• Representatividad territorial	X		1,2,3.... %
	• Representatividad sectorial	X		1,2,3.... %
	• Participación de las mujeres	X	X	1,2,3.... % E-S-D
	• Toma de decisiones	X	X	1,2,3....% E-S-D
	• Niveles de comunicación		X	E-S-D
	• Identificación y solución de problemas	X	X	1,2,3.... % E-S-D
Coordinación Interinstitucional	• Elaboración de propuestas conjuntas			1,2,3..... %
	• Compromisos asumidos	X		E-S-D
	• Intercambio de Información	X	X	1,2,3..... % E-S-D
	• Capacidad de convocatoria	X	X	1,2,3..... %
	• Establecimiento de convenios	X		1,2,3..... %
	• Relaciones de cooperación, solidaridad y responsabilidad compartidas	X	X	E-S-D
Alcance de los objetivos	• Establecimiento y cumplimiento de normas		X	E-S-D
	• Personas que conocen los objetivos del proyecto	X		1,2,3.....%
	• Divulgación	X		1,2,3.... %
	• Proyectos realizados	X		1,2,3.... %
	• Habitantes atendidos	X		1,2,3....%
	• Comunidades atendidas	X		1,2,3....%
Capacidad de gestión y liderazgo	• Elaboración de propuestas de proyectos comunitarios.	X		1,2,3.... %
	• Recursos obtenidos		X	1,2,3....%
	• Responsabilidad y compromisos asumidos	X		E-S-D
	• Formación de nuevos líderes		X	1,2,3....%
	• Apropiación de técnicas de manejo de grupo y gestión administrativa.	X	X	E-S-D
	• Delegación de funciones		X	E-S-D
	• Resolución de conflictos		X	E-S-D
	• Motivación	X	X	1,2,3...% E-S-D

Escala de valores para indicadores cualitativos: E = Excelente S = Satisfactorio D = Deficiente

Tema	Objetivo	Critérios de Avaliação				Pontuação	Observações
		Relevância	Originalidade	Viabilidade	Clareza		
Saúde e Qualidade de Vida	• Avaliação da qualidade de vida em idosos	X	X	X	X	15	Projeto de pesquisa em saúde
	• Efeito da atividade física na saúde mental	X	X	X	X	15	Projeto de pesquisa em saúde
	• Diferenças na percepção da dor entre idosos e jovens	X	X	X	X	15	Projeto de pesquisa em saúde
	• Impacto da pandemia de COVID-19 na saúde mental de idosos	X	X	X	X	15	Projeto de pesquisa em saúde
	• Efeito da meditação na saúde mental de idosos	X	X	X	X	15	Projeto de pesquisa em saúde
Saúde e Qualidade de Vida	• Efeito da meditação na saúde mental de idosos	X	X	X	X	15	Projeto de pesquisa em saúde
	• Efeito da meditação na saúde mental de idosos	X	X	X	X	15	Projeto de pesquisa em saúde
	• Efeito da meditação na saúde mental de idosos	X	X	X	X	15	Projeto de pesquisa em saúde
	• Efeito da meditação na saúde mental de idosos	X	X	X	X	15	Projeto de pesquisa em saúde
	• Efeito da meditação na saúde mental de idosos	X	X	X	X	15	Projeto de pesquisa em saúde
Saúde e Qualidade de Vida	• Efeito da meditação na saúde mental de idosos	X	X	X	X	15	Projeto de pesquisa em saúde
	• Efeito da meditação na saúde mental de idosos	X	X	X	X	15	Projeto de pesquisa em saúde
	• Efeito da meditação na saúde mental de idosos	X	X	X	X	15	Projeto de pesquisa em saúde
	• Efeito da meditação na saúde mental de idosos	X	X	X	X	15	Projeto de pesquisa em saúde
	• Efeito da meditação na saúde mental de idosos	X	X	X	X	15	Projeto de pesquisa em saúde

Ejercicio 2.1 Procesos Organizativos: Reglamento Interno - El Cuadrilátero

Objetivo

Identificar algunos principios básicos que permiten fortalecer una estructura organizativa a través de un reglamento interno.

Orientaciones para el Instructor

Para la realización de este ejercicio, proceda de manera siguiente:

1. Aclare a los participantes en qué consiste el ejercicio. Explique que es una dinámica realizada en campo abierto. Seleccione entre los participantes dos ayudantes y cuatro observadores. El resto del grupo también participa en el ejercicio.
2. Ubique a los participantes en un espacio amplio y presente las orientaciones para la realización del ejercicio.
3. La tarea consiste en armar un cuadrilátero con una cuerda que sujetan los participantes. Existe una condición particular: ellos estarán vendados durante todo el ejercicio.
4. Los ayudantes colaborarán vendando a los participantes y entregando cada una de las puntas de la cuerda a dos de los participantes ya vendados.
5. El grupo vendado debe organizarse para poder cumplir con la tarea. Se espera que durante el ejercicio surjan líderes que orienten al grupo para lograr el objetivo.
6. Será papel de los líderes espontáneos, hacer que todos participen, es decir, que al final todos tengan en su mano un sector de la cuerda y que la misma conforme un cuadrilátero.
7. Con el apoyo de los colaboradores, distribuya a los participantes ya vendados en diferentes sitios del espacio asignado para el ejercicio.



Figura 1. Forma en que los participantes forman el cuadrilátero.

Orientaciones para los observadores

Guía de observación

Durante el ejercicio los observadores usan una guía de observación para recoger sus impresiones en relación con:

1. Los problemas que se presentaron en la organización interna del grupo para cumplir con la tarea.
2. El ejercicio del liderazgo.
3. La comunicación entre los participantes.
4. Los factores que contribuyeron al éxito o fracaso de la tarea.
5. Las personas que no participaron y por qué no lo hicieron.

Conceda 30 minutos para la realización del ejercicio. Luego reúna a los participantes para escuchar las consideraciones de los observadores y para que hagan comentarios sobre las formas de cómo mejorar la organización de la comunidad a nivel local.

Recursos necesarios

- Una cuerda gruesa (media pulgada) de aproximadamente 20 metros de largo.
- Pañoletas para cada uno de los participantes de la dinámica.
- Guía de observación para los cuatro observadores.
- Dibujo del cuadrilátero.
- Acetato con información de retorno sobre el ejercicio.
- Papelógrafo
- Marcadores
- Cinta adhesiva ('Masking tape')
- Proyector de acetatos

Tiempo sugerido: 60 minutos.

Ejercicio 2.1 Procesos Organizativos: Reglamento Interno - El Cuadrilátero

Objetivo

Identificar algunos principios básicos que permiten fortalecer una estructura organizativa a través de un reglamento interno.

Instrucciones para el Participante

Para participar activamente en este ejercicio siga las orientaciones del instructor.

Los observadores, usarán la guía de observación para recoger impresiones acerca de:

1. Los problemas que se presentaron en la organización interna del grupo para cumplir con la tarea.
2. El ejercicio del liderazgo.
3. La comunicación entre los participantes.
4. Los factores que contribuyeron al éxito o fracaso de la tarea.
5. Las personas que no participaron y por qué no lo hicieron.

Ejercicio 2.1 Procesos Organizativos: Reglamento Interno - El Cuadrilátero – Información de Retorno

Orientaciones para el Instructor

Una vez finalizado el ejercicio, revise en plenaria las respuestas a las observaciones presentadas por los observadores y las percepciones de los participantes acerca del ejercicio. Algunos de los aspectos a destacar son:

- Problemas que se presentaron en la organización interna del grupo para cumplir con la tarea. Aquí es importante resaltar que sin normas sobre el papel de cada uno de los participantes no se logran acuerdos ni se alcanzan las metas propuestas.
- El ejercicio del liderazgo. El liderazgo es una función que sirve para orientar a los participantes, mostrar los caminos o las opciones. Además, un liderazgo efectivo facilita las condiciones para que todos participen.
- La comunicación. Sin una buena comunicación es imposible organizarse y realizar una tarea. Se requiere que la comunicación exista entre todos y que no existan barreras. Para esto se necesita que exista o se desarrolle confianza entre los participantes.
- Los factores que contribuyeron al éxito o fracaso de la tarea. Algunas personas no participaron. ¿Cómo afectó esto al desempeño general del grupo? Si no se respetan los tres principios arriba expuestos, es muy probable que no se logre el objetivo.

Ejercicio 2.2 Procesos Organizativos: Principios de Concertación - Sociodrama

Objetivo

Identificar criterios y habilidades para lograr consenso en el desarrollo de actividades relacionadas con la investigación y el manejo de los recursos naturales.

Orientaciones para el Instructor

1. Aclare a los participantes que el ejercicio consiste en un 'sociodrama'. La idea central del mismo es contrastar las agendas propuestas por diferentes grupos de interés de una comunidad, sobre un mejor manejo de los recursos naturales de una cuenca. Supuestamente esto se haría en una reunión en la alcaldía.
2. Seleccione entre los participantes un grupo de seis personas quienes jugarán distintos papeles en el sociodrama. El resto del grupo participará como observador.
3. Cada uno de los actores del sociodrama debe tener en sus manos una 'agenda oculta'. Algunas de estas agendas están a favor de hacer un buen manejo de los recursos naturales, mientras que en otras predominan intereses individuales en perjuicio de los mismos. Ningún actor debe conocer previamente las agendas de los demás.
4. El grupo de observadores forma un círculo alrededor de los actores del sociodrama, quienes se encuentran sentados alrededor de una mesa.

El grupo del sociodrama, tiene los siguientes papeles:

- El **alcalde** tiene buenas intenciones pero ha adquirido compromisos con el dueño de un aserradero ilegal que opera desde hace años en la parte alta de la cuenca.
- El **industrial**, dueño del aserradero, quien se ha auto-invitado para poder defender sus intereses en la reunión.
- El **cura párroco** del lugar, mediador y conciliador.
- El **director de la escuela**, decidido a organizar la comunidad para hacer salir de allí el aserradero o hacer que pague los costos que le está causando a la fuente de agua.
- El **presidente de la asociación de usuarios del acueducto**, quien también tiene una agenda positiva, pero además está muy preocupado con su reelección para el próximo período.
- Un **técnico agropecuario** del Instituto Nacional de Extensión, quien es el encargado de sugerir posibles soluciones.

Cada uno de los papeles puede ser jugado por una mujer o un hombre.

Cada uno de los papeles puede ser jugado por una mujer o un hombre.

5. Distribuya a cada uno de los actores del sociodrama, su propia 'agenda oculta.' De ser posible entregarla un día antes del ejercicio para que los actores se apropien de su papel.
6. Distribuya una guía de observación al resto de los participantes.
7. Los facilitadores del ejercicio deben 'entrenar' previamente a los actores para que cumplan con las agendas como se les pide, independientemente de sus propias ideas.
8. Inicie el sociodrama con una reflexión acerca de la escena, usando palabras como las siguientes:

'Nos encontramos en la sala de reuniones de la alcaldía de un municipio similar al nuestro. El alcalde ha citado a varias personas importantes de la comunidad para llegar a un acuerdo sobre el manejo que se debe dar a la única fuente importante de agua potable que existe en el municipio. Las personas que han llegado a la reunión son las siguientes: el alcalde, el señor del aserradero dueño de la parte alta de la cuenca, el señor párroco la directora de la escuela y el señor presidente de la asociación de usuarios del acueducto, el señor técnico.

Escuchemos atentamente lo que sucede en esta reunión.

9. El 'sociodrama' puede prolongarse de 30 a 40 minutos para permitir que los participantes se involucren en sus papeles.
10. Al final del ejercicio realice una plenaria para analizar la dinámica del ejercicio.
11. Hacer uso de los acetatos de retroinformación del ejercicio. Hacer referencia a la técnica del flujograma para una mejor planificación de una reunión.

Recursos necesarios

- Agendas ocultas para los seis actores del sociodrama
- Guía de observación para el resto de participantes
- Papelógrafos
- Marcadores
- Rotafolios
- Cinta adhesiva ('Masking tape')
- Proyector de acetatos
- Mesa para seis personas.

Tiempo sugerido: 60 minutos.

Ejercicio 2.2 Instrumento Metodológico de Procesos Organizativos: Principios de Concertación - Sociodrama

Objetivo

Que los participantes identifiquen criterios y algunas habilidades para lograr consenso en el desarrollo de actividades relacionadas con investigación y el manejo de recursos naturales.

Instrucciones para los Participantes Observadores

1. Observen con detenimiento el papel que asume cada uno de los actores del sociodrama.
2. Utilicen la guía de observación durante el desarrollo del sociodrama.
3. Una vez terminado el sociodrama, presenten sus observaciones destacando los siguientes aspectos:
 - Cómo se desarrolló la reunión (inició, desarrollo y cierre)?
 - Cómo desempeñaron su papel cada uno de los actores?
 - Qué aspectos incidieron para el éxito o fracaso de la concertación?
 - Qué principios organizativos se respetaron y cuáles no?

Ejercicio 2.2 Procesos Organizativos: Principios de Concertación – Sociodrama – Hoja de Trabajo

Agendas Ocultas para los Actores del Sociodrama

Presidente de la Asociación de Usuarios del Acueducto:

Usted ha sido citado por el Alcalde en el día de hoy para asistir a una reunión en la cual se discutirán posibles maneras como que la comunidad debería organizarse para dar soluciones definitivas al problema de agua que afecta el lugar: poca agua y contaminación de la fuente que sirve a la población. Su período como presidente de la Asociación de Usuarios vence el próximo mes y usted va a aprovechar esta reunión para conseguir el respaldo de la comunidad en su reelección.

Su agenda es la siguiente: debe apoyar al técnico agropecuario que estará presente en la reunión. Además deberá hacer énfasis en los logros que se han hecho durante su gestión como presidente de la asociación. Usted aunque no está de acuerdo con el aserradero que funciona sin permisos legales en la parte alta de la ladera, teme al dueño porque tiene mucho poder...

El Alcalde

Su papel como alcalde del municipio le ha dado muchos beneficios, sin embargo, actualmente se encuentra en un conflicto. Usted ha convocado a una importante reunión en las oficinas de la alcaldía para resolver el problema de contaminación de la única fuente importante de agua y su progresiva disminución del caudal, causada por la tala indiscriminada de árboles y por el depósito indebido de basura en el cauce.

El despale indiscriminado está siendo realizado por su compadre (padrino de uno de sus hijos), quien es dueño de un aserradero ilegal que opera desde hace años en la parte alta de la cuenca y quien además hizo aportes financieros, en las elecciones locales pasadas para patrocinar su campaña como alcalde.

Su agenda es la siguiente. Usted continuará permitiendo que su compadre siga con el negocio del aserradero y despalandeo, porque de esta manera le está retribuyendo favores políticos. Sin embargo, como máxima autoridad del gobierno local, debe proyectarse como principal defensor de los recursos naturales. Esto le permitirá al gobierno local, aunque sea de forma muy débil, demostrar algún logro en la resolución del problema de agua.

El Técnico Agropecuario del Instituto Nacional de Extensión

Tiene la misión de servir como asesor en la reunión, para ayudar a resolver el problema de contaminación de la fuente de agua. Por su relación con otros colegas, se ha enterado que un organismo internacional quiere llevar a cabo en la zona un plan de reforestación de las fuentes de agua. Igualmente, le informaron, que es de interés de la alcaldía que los fondos de este plan de reforestación se manejen desde el municipio o al menos servir como intermediario en el manejo de los mismos. Esto posibilitaría acceder a este servicio con fondos de organismos internacionales y disponer de ellos para adelantar iniciativas de conservación de los recursos naturales.

En este momento se ha dado cuenta del compromiso de amistad entre el alcalde y el dueño del aserradero. De manera que tratará de presionar al alcalde para que dé una contrapartida de fondos para el proyecto de reforestación de las fuentes de agua. Además, manifestará su desacuerdo en el manejo de fondos por parte de la alcaldía, dado que en su análisis de la situación, reconoce que la eficiencia administrativa de la alcaldía no es la más adecuada.

El Director de la Escuela

En principio está decidido a organizar a la comunidad para que las decisiones que se tomen tengan la fuerza del consenso entre los pobladores y que exista un verdadero compromiso con los acuerdos asumidos. Es de su conocimiento que muchos pobladores de diferentes comunidades están muy insatisfechos frente a las gestiones del gobierno municipal. Los agricultores están demandando una respuesta inmediata y expresando preocupación por la poca efectividad del gobierno municipal frente a la situación del problema del agua.

Sin embargo, usted también está dispuesto a presionar para hacer salir de allí el aserradero o hacer que su dueño pague los daños que le está causando a la fuente de agua. Considera que el problema no es político, si no mas bien organizativo y administrativo. Su propuesta estaría centrada en la cuestión organizacional.

El Industrial

Usted se ha autoinvitado para poder defender sus intereses en la reunión. Por tal razón, ha llevado como compañía a un agricultor como testigo, que con el aserradero está proporcionando una significativa cantidad de empleo en la zona. Este es su punto principal para argumentar dentro de su agenda. Con esto último, pretende justificar su acción ilegal de despale indiscriminado.

Además, creará falsas expectativas, por cuanto afirmará que algunos de los agricultores que actualmente trabajan para él podrán adquirir su propia motosierra con facilidades de pago. Esta oferta es una magnifica oportunidad para usted y sería un estupendo antecedente para poder realizar futuras asociaciones con productores de comunidades vecinas.

El Párroco

Jugara principalmente un papel de mediador y conciliador. Sutilmente estará apoyando al director de la escuela, por cuanto (él) pertenece al grupo de evangelizadores activos de la iglesia. Sin embargo, evitara que se produzca una posición confrontativa entre esté último y el dueño del aserradero, quien ha dado aportes significativos para las reparaciones de la casa cural y la iglesia.

Así mismo, tratara de conciliar las posiciones entre el técnico agropecuario del Instituto Nacional de Extensión quien no está de acuerdo en el manejo financiero de fondos por parte de la alcaldía, en el caso de realizarse un proyecto de reforestación, con financiamiento internacional.

Ejercicio 2.2 Procesos Organizativos: Principios de Concertación – Sociodrama – Información de Retorno

Orientaciones para el Instructor

- Revise con los participantes las respuestas a las cuatro observaciones centrales de este ejercicio para analizar las similitudes y diferencias en las observaciones de la dinámica.

Para la primera observación sobre cómo se desarrolló la reunión. Apunte que para la organización efectiva de una reunión es útil dividir el tiempo en bloques. Cada bloque tiene un objetivo claro que conduce a una conclusión o un compromiso. Señale que la participación de todos es importante para poder llegar a un acuerdo o consenso.

Para la observación sobre cómo desempeñaron su papel cada uno de los actores. Observe que solamente cuando se busca un objetivo común se pueden superar posiciones conflictivas o antagonistas. Apunte, además, que no es cuestión de una sola reunión sino de un acercamiento entre los actores sociales que permita un mejor entendimiento de los intereses e ideas de cada uno. A menudo, las personas tienen una imagen errónea de los demás actores sociales.

Sobre los aspectos que incidieron para el éxito o fracaso de la concertación. Señale que se requiere que cada actor entienda y respete el punto de vista de los demás. Una vez logrado este objetivo, es necesario definir un objetivo en común.

Para entender los principios organizativos que se respetaron y cuáles no. Verifique si los principios utilizados tuvieron utilidad para lograr el objetivo.

Ejercicio 2.2. Procesos Organizativos: Principios de Concentración Sociotécnica - Interacción de Factores

Orientaciones para el instructor

Prever con los participantes las respuestas a las preguntas de la dinámica de este ejercicio para facilitar las dudas y dificultades de las actividades de la dinámica

Para la primera conservación sobre cómo se desarrolla la dinámica organizativa, conviene de una reunión de 15 minutos para el desarrollo de la dinámica. Se trata de un ejercicio que conduce a una conversación en la que se debe tener la participación de todos es importante a la hora de desarrollar la dinámica

Para la segunda conservación sobre cómo se desarrolla la dinámica organizativa, conviene de una reunión de 15 minutos para el desarrollo de la dinámica. Se trata de un ejercicio que conduce a una conversación en la que se debe tener la participación de todos es importante a la hora de desarrollar la dinámica. Observar que solamente cuando se busca un objetivo común se van generando posiciones conflictivas o antagonismos. A partir de ahí, se van generando posiciones conflictivas o antagonismos. Se trata de un ejercicio que conduce a una conversación en la que se debe tener la participación de todos es importante a la hora de desarrollar la dinámica. Se trata de un ejercicio que conduce a una conversación en la que se debe tener la participación de todos es importante a la hora de desarrollar la dinámica.

Sobre los aspectos que inciden para el éxito o el fracaso de la conservación, conviene de una reunión de 15 minutos para el desarrollo de la dinámica. Se trata de un ejercicio que conduce a una conversación en la que se debe tener la participación de todos es importante a la hora de desarrollar la dinámica. Se trata de un ejercicio que conduce a una conversación en la que se debe tener la participación de todos es importante a la hora de desarrollar la dinámica.

Finalmente, sobre los principios organizativos que se respetan y no se respetan, conviene de una reunión de 15 minutos para el desarrollo de la dinámica. Se trata de un ejercicio que conduce a una conversación en la que se debe tener la participación de todos es importante a la hora de desarrollar la dinámica. Se trata de un ejercicio que conduce a una conversación en la que se debe tener la participación de todos es importante a la hora de desarrollar la dinámica.

Ejercicio 2.3 Identificación de Indicadores para Evaluar Procesos Organizativos

Objetivo

- ✓ Identificar indicadores apropiados para evaluar las fortalezas y debilidades de un proceso organizativo.

Orientaciones para el Instructor

Para realizar este ejercicio, proceda de manera siguiente:

1. Divida a los participantes en grupos de cuatro o cinco personas.
2. Solicite a cada grupo que nombre un relator quien presentará los resultados del ejercicio en plenaria.
3. Explique a los grupos que su tarea es realizar las siguientes actividades, tomando como insumo los estudios de caso que se presentaron con anterioridad en la Sección 1.
4. Entregue un estudio de caso diferente a cada uno de los grupos. (Anexo 6.1)
5. Solicite al grupo que busque un consenso al momento de realizar el ejercicio.

Las tareas son:

- Identificar un conjunto de indicadores apropiados para evaluar el proceso organizativo descrito.
 - Separar este conjunto de indicadores por temas: participación de las comunidades, coordinación interinstitucional, alcance de los objetivos, capacidad de gestión y liderazgo.
 - Diferenciar los indicadores cuantitativos y cualitativos.
 - Decidir qué escala de valores se debe emplear para describir cada uno de los indicadores.
6. Conceder 30 minutos para las tareas.
 7. Solicitar al relator de cada grupo que presente las respuestas a las tareas.

Nota: El instructor puede optar por la selección de indicadores para evaluar un proceso organizativo en marcha, en la localidad donde se realiza la capacitación.

Recursos necesarios

- Estudios de casos
- Papelógrafo y marcadores por cada grupo

Tiempo sugerido: 30 minutos.

Ejercicio 2.3 Identificación de Indicadores para Evaluar Procesos Organizativos

Objetivo

- ✓ Identificar indicadores apropiados para evaluar las fortalezas y debilidades de un proceso organizativo.

Instrucciones para los Participantes

Para participar activamente en este ejercicio, proceda de la manera siguiente:

1. Siguiendo las orientaciones del instructor, forme parte de uno de los grupos de trabajo.
2. Nombren un relator que se encargue de presentar los resultados del ejercicio en plenaria.
3. Realice las siguientes tareas con el apoyo de los estudios de caso (Anexo 6.1), que el instructor le entrega (son cuatro estudios de casos). Busque el consenso del grupo al realizar cada una de las tareas.

Tareas:

- Identifique un conjunto de indicadores apropiados para evaluar el proceso organizativo descrito.
 - Separe este conjunto de indicadores, según los temas siguientes: participación de las comunidades, coordinación interinstitucional, alcance de los objetivos, capacidad de gestión y liderazgo.
 - Diferencie los indicadores cuantitativos y cualitativos.
 - Decida que tipo de escala de valores (cuantitativa o cualitativa) se debe usar para expresar cada uno de los indicadores.
- Una vez terminadas las tareas, el relator presenta los resultados en plenaria.

Ejercicio 2.3 Identificación de Indicadores para Evaluar Procesos Organizativos – Información de Retorno

Orientaciones para el Instructor

Verifique si cada grupo logro dar respuesta a las cuatro preguntas (tareas). Analice en plenaria si los indicadores definidos son claros, relevantes y medibles, y si la escala de valores escogida es la más apropiada.

En el Cuadro 2.1 se presentan ejemplos de un conjunto de indicadores que pueden servir para complementar el trabajo.

Tareas

1. Identificar los indicadores que se utilizarán para evaluar el proceso organizativo de cada grupo.

2. Definir la escala de valores que se utilizará para medir los indicadores.

3. Definir los indicadores cuantitativos y cualitativos.

4. Definir la escala de valores (cuantitativa o cualitativa) que se utilizará para medir los indicadores.

Una vez terminadas las tareas, el instructor presenta los resultados en plenaria.

Bibliografía

Ashby, J.A. 1993. Manual para la evaluación de tecnología con productores. Proyecto IPRA-CIAT, Cali, Colombia. Centro Internacional de Agricultura Tropical. 101 p.

ASOBESURCA. Estatutos de la Asociación de Beneficiarios de la subcuenca del río Cabuyal.

Centro Internacional de Agricultura Tropical. 1997. Guía para formular proyectos en ASOBESURCA. Cali. Colombia. 1997.

CIPASLA. Plan general de concertación con los agricultores en actividades de investigación, manejo y conservación de recursos naturales. Pescador, Colombia. 1994.

CIPASLA. 1998. Convenio de relaciones interinstitucionales para la ejecución de proyectos agroecológicos y socioeconómicos en la cuenca del río Ovejas por parte del Consorcio Interinstitucional para una Agricultura Sostenible en Laderas. Pescador, Colombia.

CLODEST. 1998. Reglamento interno. Yorito, Honduras.

Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca. 1985. Procedimientos metodológicos de planificación en cuencas hidrográficas. 56 p.

Lee Smith, D. 1997. Indicadores generados por la comunidad. Guía para técnicos de campo que realizan monitoreo y evaluación a nivel comunitario. Cambridge, UK. IUCN. 16 p.

PRONATTA. 1997. Guía metodológica para la formulación del programa agropecuario municipal (PAM). Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Bogotá, Colombia. 78 p.

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO LOCAL. Unidad de gestión para el fortalecimiento de los CMDR. Los CMDR Consejos Municipales de Desarrollo Rural. Bogotá, Colombia. 31 p.

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. La planeación. Los CMDR y la planeación participativa. Bogotá, Colombia. 24 p.

Saravia, J. 1998. Guía para la Planificación de Proyectos por Objetivos (PPO).

Vernooy, R.; Espinoza, N.; Lamy, F. 1998. Mapeo, análisis y monitoreo participativos de los recursos naturales en una subcuenca. Cali, Colombia. Centro Internacional de Agricultura Tropical.

Originales para Transparencias

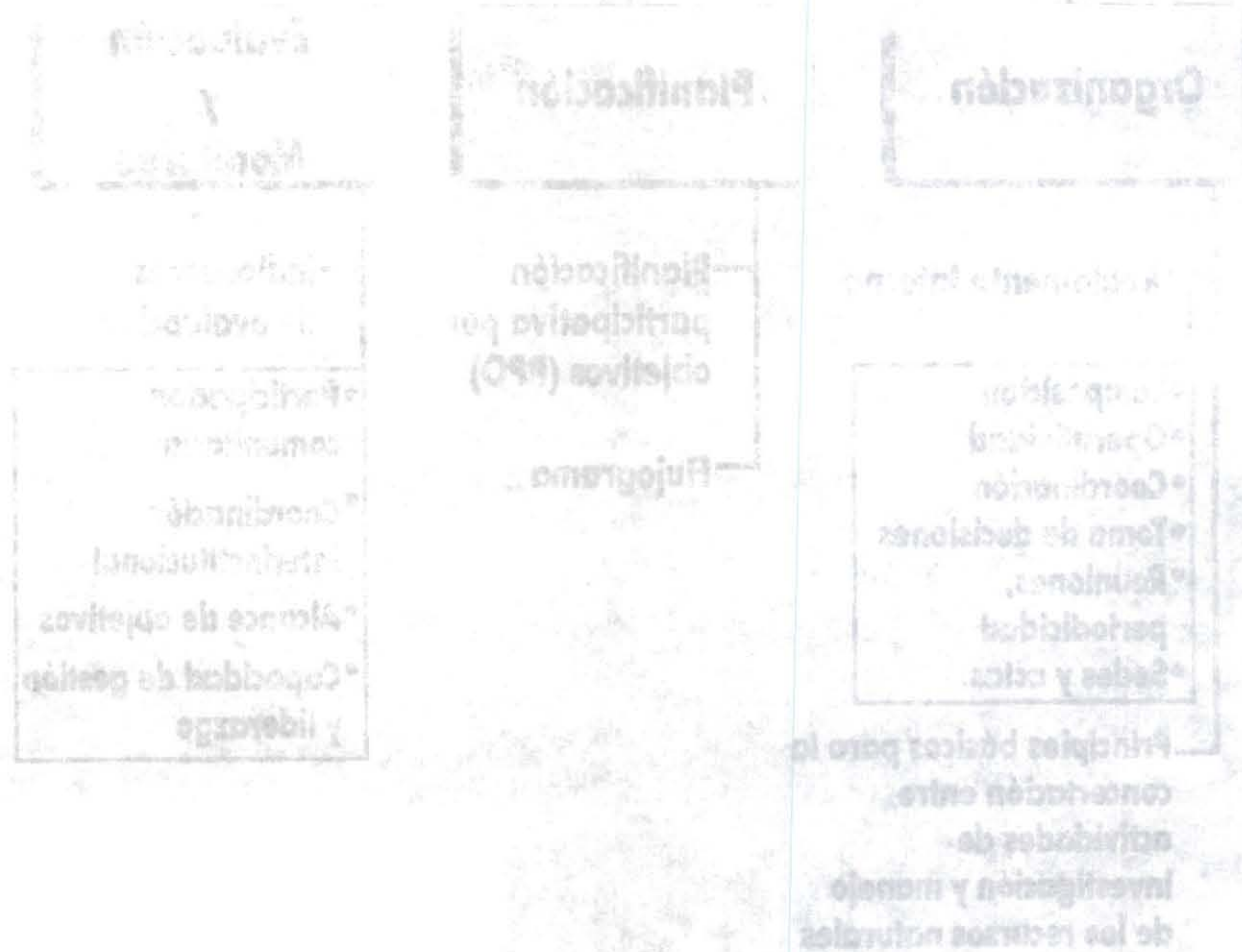
El mundo de la política en el siglo XXI: los retos de la globalización

Estructura de la Sección



Estructura de la Organización

Instrumentos Metodológicos
para el Desarrollo
del Proceso Organizativo
a Nivel Local



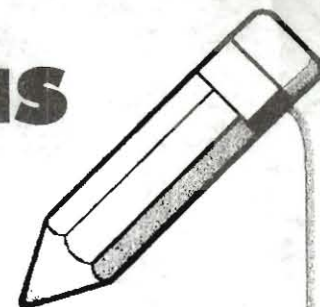
Objetivo de la Sección

Identificar instrumentos apropiados (adaptados al contexto local) para la organización, planificación y evaluación de procesos organizativos

Opieka zdrowotna

zobowiązują do świadczenia usług zdrowotnych (zobowiązują do świadczenia usług zdrowotnych) w ramach systemu opieki zdrowotnej (w ramach systemu opieki zdrowotnej) w celu zapewnienia wysokiej jakości opieki zdrowotnej (w celu zapewnienia wysokiej jakości opieki zdrowotnej) dla pacjentów (dla pacjentów).

Preguntas Orientadoras



- 1** ¿Qué instrumentos metodológicos de organización, planificación, evaluación y seguimiento conoce usted, o ha utilizado en su trabajo?
- 2** ¿Qué utilidad encuentra en aplicar instrumentos de organización, planificación, evaluación y seguimiento para procesos organizativos?
- 3** ¿Qué condiciones se necesitan para que estos instrumentos puedan ser utilizados en sus zonas de trabajo?
- 4** ¿Cuáles son las ventajas de planificar y programar conjuntamente comunidades - instituciones?



Артс-бизнес-технология

абсолютно верно утверждать
у победителей, победителей, победителей
обязательно, без сомнения, обязательно
тождество не

полностью верно не утверждать
у победителей, победителей, победителей
невозможно, следовательно, обязательно

тогда как, следовательно, следовательно
тогда как, следовательно, следовательно
тождество

тогда как, следовательно, следовательно
тогда как, следовательно, следовательно
тождество

Retroinformación

Ejercicio 2.1 (Cuadrilátero)

- **Sentimiento de pertenencia a un grupo o comunidad**
- **Interés o motivación en participar**
- **Igualdad de oportunidades y derechos entre generos**
- **Compromiso de cooperación**
- **Concertación entre los actores**
- **Liderazgo efectivo**
- **Adecuada comunicación entre los participantes**

МОНЕТОГРАФИ (ОСТАВЛЯЮЩ) К. К. ОСТАВЛЯЮЩ

Вопросы о вопросах и о вопросах об о вопросах

Вопросы о вопросах и о вопросах

Вопросы о вопросах и о вопросах

Вопросы о вопросах и о вопросах

Вопросы о вопросах и о вопросах

Вопросы о вопросах и о вопросах

Вопросы о вопросах и о вопросах

Retroinformación Ejercicio 2.2

Pregunta 1 (Sociodrama)

- **Aclaración de expectativas**
- **Establecimiento de agenda**
- **Planteamiento del problema**
- **Discusión en forma ordenada**
- **Programar el tiempo**
- **Participación de todos los actores**
- **Identificación de posibles soluciones**
- **Conclusiones, compromisos y acciones futuras**

Հ.Կ.ՕԻՆՅԵՂԻ ՈՒՅՈՒՆՈՒԹՅՈՒՆՈՒԹԵՒ (ԽՈՒՄԱՆԻՏԱՐԻԱՅԻՆ) Ի ՎԵՐԱԳՐՈՒՄ

ՀԱՄԱՐԱՅԻՆ ԵՎ ՈՒՅՈՒՆՈՒԹՅԱՆ

ՈՐՈՇՈՒՄ ԵՎ ՈՒՅՈՒՆՈՒԹՅԱՆ

ՕՐՈՇՈՒՄԻՆ ԵՎ ՈՒՅՈՒՆՈՒԹՅԱՆ

ՕՐՈՇՈՒՄԻՆ ԵՎ ՈՒՅՈՒՆՈՒԹՅԱՆ

ՕՐՈՇՈՒՄԻՆ ԵՎ ՈՒՅՈՒՆՈՒԹՅԱՆ

ՕՐՈՇՈՒՄԻՆ ԵՎ ՈՒՅՈՒՆՈՒԹՅԱՆ

ՕՐՈՇՈՒՄԻՆ ԵՎ ՈՒՅՈՒՆՈՒԹՅԱՆ

ՕՐՈՇՈՒՄԻՆ ԵՎ ՈՒՅՈՒՆՈՒԹՅԱՆ

Retroinformación Ejercicio 2.2

Pregunta 2 (Sociodrama)

- **Establecer un objetivo común, contribuye a superar posiciones conflictivas o antagónicas**
- **Una sola reunión, no basta para lograr un acercamiento entre los diferentes actores .**
- **Formar una comisión voluntaria que genere mayor información.**

Հ.Տ օրհնություններ և փոխանակ (տարածված) և փոխանակ

արագ և արագ, արագ և արագ, արագ և արագ
արագ և արագ, արագ և արագ, արագ և արագ

արագ և արագ, արագ և արագ, արագ և արագ
արագ և արագ, արագ և արագ, արագ և արագ

արագ և արագ, արագ և արագ, արագ և արագ
արագ և արագ, արագ և արագ, արագ և արագ

Retroinformación Ejercicio 2.2

Pregunta 3 (Sociodrama)

- **Establecimiento de condiciones apropiadas**
- **Discusión abierta y constructiva**
- **Respeto a las opiniones de los demás**
- **Igualdad de oportunidades en la toma de decisiones**
- **Consenso en las decisiones u opciones**
- **No deben existir ganadores o perdedores**

RESOLUÇÃO Nº 107/2019 (PROVIMENTO 3) DE 19 DE ABRIL DE 2019

Estabelece a organização e a estrutura da Diretoria de

Planejamento e Gestão de Recursos Humanos.

Respeito ao disposto no art. 37, inciso I, da Constituição Federal.

Considerando a necessidade de reorganização da estrutura da

Diretoria de Planejamento e Gestão de Recursos Humanos;

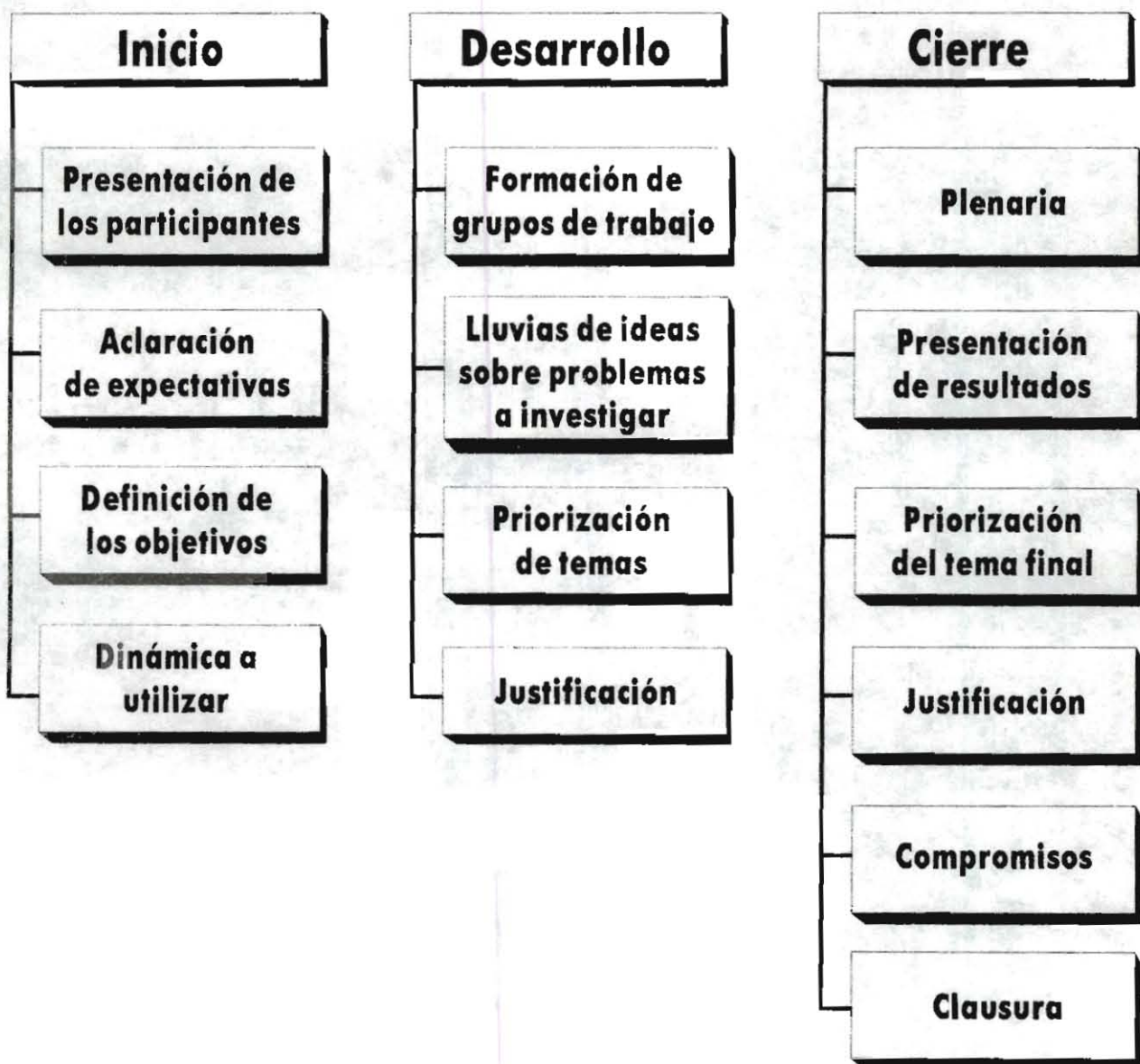
Considerando a necessidade de adequação da estrutura da

Retroinformación Ejercicio 2.2

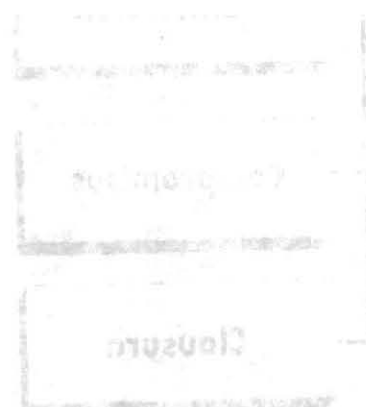
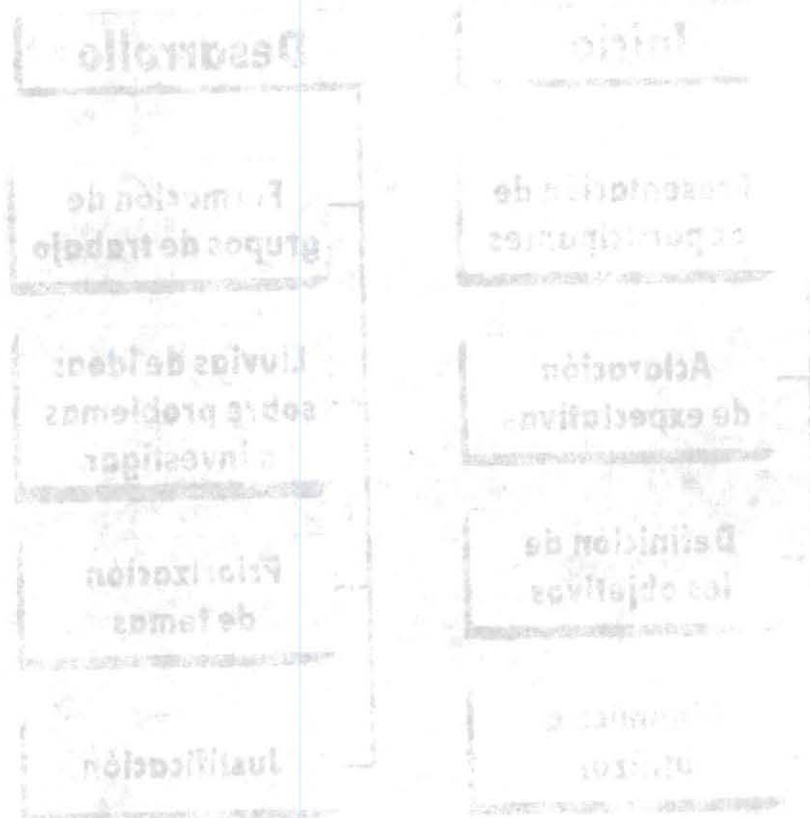
Pregunta 4 (Sociodrama)

- **Aclaración de expectativas**
- **Definición de objetivos**
- **Uso de técnicas organizativas**
- **Manejo del tiempo**
- **Establecimiento de comunicación**
- **Asignación de responsabilidades y compromisos**
- **Seguimiento y evaluación**
- **Plan de acción y compromisos futuros**

Flujograma para una Reunión Eficaz



Flujograma para una Reunión Eficaz



Indicadores para Evaluar Procesos Organizativos

TEMAS	INDICADORES	CUANTITATIVOS	CUALITATIVOS	ESCALA DE VALORES
Participación Comunitaria	• Representatividad territorial • Representatividad sectorial • N° de habitantes atendidos • N° de comunidades atendidas • Asistencia a las reuniones • Participación de las mujeres • Toma de decisiones • Niveles de comunicación • Niveles de colaboración • Identificación y solución de Problemas	X X X X X X	X X X	1,2,3....% 1,2,3....% 1,2,3....% 1,2,3....% 1,2,3....% 1,2,3....% E- S- D- E- S- D- E- S- D- E- S- D-
Coordinación Interinstitucional	• Elaboración de propuestas conjuntas • Compromisos asumidos • Intercambio de información • Nivel de convocatoria • Establecimiento de convenios	X X X X X	X X	1,2,3....% E- S- D- 1,2,3....% E- S- D- 1,2,3....% 1,2,3....%

Escala de valores para indicadores cualitativos: E- Excelente S-Satisfactorio D-Deficiente

Indicadores para Evaluar Procesos Organizativos

TEMAS	INDICADORES	CUANTITATIVOS	CUALITATIVOS	ESCALA DE VALORES
Alcance de Objetivos	• Mejoramiento de la calidad de vida • Divulgación • Proyectos realizados	X X X	X	1,2,3....% E- S- D- 1,2,3....% 1,2,3....%
Capacidad de gestión y liderazgo	• Elaboración de propuestas de proyectos comunitarios • Recursos obtenidos • Responsabilidad y compromisos asumidos • Formación de nuevos líderes • Apropiación de técnicas de manejo de grupo y gestión administrativa	X X X	X X X	1,2,3....% 1,2,3....% E- S- D- 1,2,3....% E- S- D- E- S- D-

Escala de valores para indicadores cualitativos: E- Excelente S-Satisfactorio D-Deficiente

Sección 3

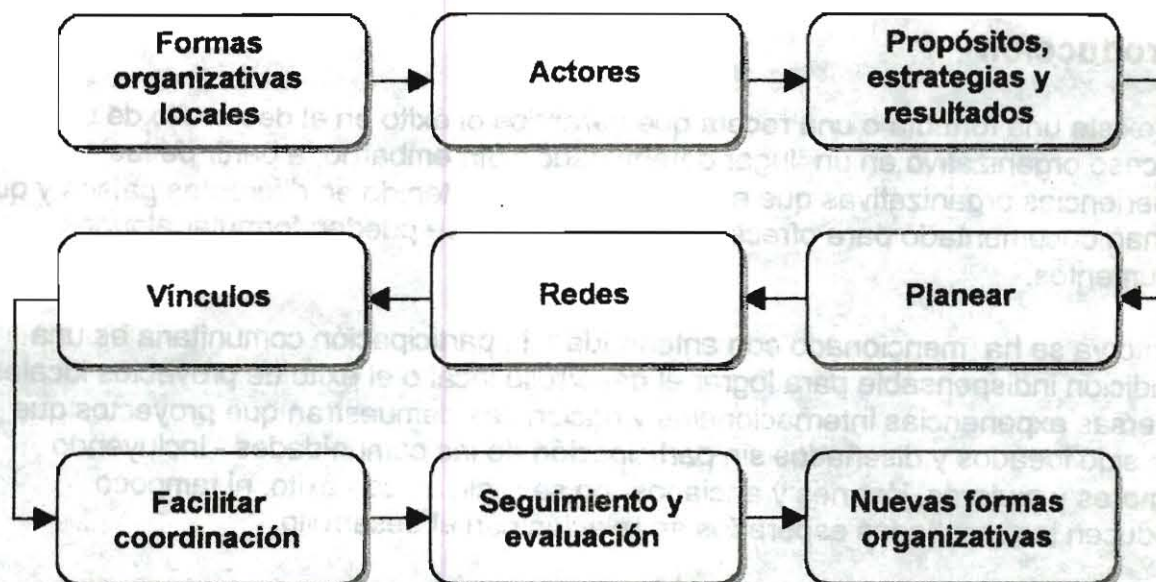
Pasos de un Proceso Organizativo a Nivel de Cuenca



Sección 3. Pasos de un Proceso Organizativo a Nivel de Cuenca

	Página
Estructura de la Sección.....	3-5
Objetivos.....	3-5
Preguntas Orientadoras.....	3-5
Introducción	3-6
 3. Los Pasos de un Proceso Organizativo a Nivel de Cuenca.....	 3-8
3.1 Paso 1: Formulación del Propósito, la Estrategia y los Resultados Esperados en un Trabajo Interinstitucional	 3-8
3.1.1 La estrategia	3-8
3.1.2 Fortalezas	3-9
3.2 Paso 2: Identificación de los Actores Sociales.....	3-11
3.2.1 Instrumentos metodológicos	3-11
3.3 Paso 3: Facilitar el Desarrollo de Nuevas Formas Organizativas Locales.....	 3-12
3.4 Paso 4: Fortalecimiento de las Formas Organizativas Locales Existentes.....	 3-13
3.5 Paso 5: Promoción de la Formación de Redes o Asociaciones de Grupos Locales Comunitarios	 3-14
3.6 Paso 6: Facilitar la Coordinación Interinstitucional	3-15
3.7 Paso 7: Establecimiento de Vínculos entre el Nivel Local y los Niveles Regional, Nacional e Internacional.....	 3-16
3.8 Paso 8: Realización de la Planificación Participativa.....	3-17
3.9 Paso 9: Ejecución del Seguimiento y la Evaluación	3-18
3.9.1 Seguimiento	3-18
3.9.2 Evaluación	3-19
3.10 Cuadro de herramientas metodológicas y experiencias.....	3-20
 Ejercicio 3.1 Elementos Claves para la Formación de un Consorcio. Video....	 3-21
Ejercicio 3.2 Pasos de un Proceso Organizativo a Nivel de Cuenca	3-25
 Bibliografía.....	 3-28
Originales para Transparencias	3-29

Estructura de la Sección



Explicación

Las tarjetas representan nueve pasos lógicos de un proceso organizativo. Sin embargo, su ordenamiento depende del contexto local y la situación inicial. No existe una sola receta para llevar a cabo un proceso organizativo. Por tanto la figura no tiene un orden predeterminado.

Objetivos

- ✓ Que los participantes identifiquen los componentes básicos de un proceso organizativo a nivel de cuenca.
- ✓ Que los participantes formulen un esquema para la conformación de una organización local e interinstitucional a nivel de cuenca.

Preguntas Orientadoras

1. ¿Qué utilidad tiene la realización de actividades conjuntas y concertadas entre comunidades e instituciones?
2. ¿Qué opinión tiene sobre la adopción de medidas de presión por parte de la comunidad para involucrar a otras personas que no participan en actividades colectivas?

3. ¿Cuáles son las principales fortalezas que debe tener un proceso de organización interinstitucional?

Introducción

No existe una fórmula o una receta que garantice el éxito en el desarrollo de un proceso organizativo en un lugar determinado. Sin embargo, a partir de las experiencias organizativas que el CIAT Laderas ha tenido en diferentes países y que se han documentado para ofrecerles en ésta Guía, se pueden formular algunos argumentos.

Como ya se ha mencionado con anterioridad, la participación comunitaria es una condición indispensable para lograr el desarrollo local o el éxito de proyectos locales. Diversas experiencias internacionales y nacionales demuestran que proyectos que han sido ideados y diseñados sin participación de las comunidades - incluyendo hombres y mujeres, jóvenes y ancianos- no se realizan con éxito, ni tampoco producen los resultados esperados en relación con el desarrollo.

La participación puede estar asociada tanto a un proceso de desarrollo, como a proyectos específicos. En este caso particular, se asume el concepto de participación comunitaria relacionándola con procesos de desarrollo, tendientes a la formulación y ejecución de un plan para el manejo colectivo de los recursos naturales.

Desde este punto de vista, el alcance de la participación se ha visto condicionado, de un lado, por una serie de factores internos relacionados muchas veces con el manejo de la información, el liderazgo, los roles de género y la capacidad de autogestión, entre otros.

Con respecto al manejo de información, esta debe estar focalizado hacia el apoyo a la toma de decisiones. Significa que las comunidades deben estar capacitadas para entender y utilizar oportunamente la Información en beneficio de todos. Por lo tanto los habitantes de las comunidades tienen un papel importante que jugar sobre qué se debe hacer?, ¿Cómo hacerlo?, ¿De qué manera? y ¿Dónde obtener la información? Solo de esta manera las comunidades pueden participar consciente y eficazmente en los procesos de toma de decisiones a nivel local.

En algunas reflexiones sobre estilo de liderazgo se afirma que éste no es una ciencia sino un arte. En éste sentido, dependiendo de la actitud que asuma el líder, el grupo que se lidera tendrá la oportunidad de ir desarrollando sus capacidades para asumir responsabilidades gradualmente. Significa que el líder tiene que decidir cómo facilitar el crecimiento y desarrollo del grupo - proceso que depende de su nivel de desarrollo y las necesidades del trabajo (Brekelbaun, 1961).

En relación al tema de género, la utilización de métodos inadecuados de género, condiciona el nivel de participación de las mujeres. Por lo tanto es importante reflexionar sobre temas y aspectos que tienen que ver con los problemas cotidianos que enfrentan las mujeres y socializar dichas reflexiones. La necesidad de tomar en cuenta los roles de género se debe a que, tanto hombres como mujeres, tienen conocimientos diferentes, ejecutan funciones diferentes y tienen responsabilidades diferentes. De manera que el aspecto de género no debe abordarse como un asunto técnico sino como parte de la dimensión social tal de los seres humanos.

De acuerdo con Brekelbaun (1990), existen tres capacidades fundamentales con base en las cuales una organización podría desarrollar su potencial de autogestión: capacidad de conducción/ dirección/ ejecución y planeación. Así mismo se identifican algunas limitantes para que las comunidades locales lleguen ser autogestionarias, tales como:

- a. Capacidad institucional: no contar con suficientes recursos financieros, para realizar capacitaciones especializadas en aspectos técnicos, administrativos y financieros, acompañada de una continua asesoría.
- b. Falta de coordinación entre los actores: falta desarrollar enlaces entre las organizaciones comunitarias a diferentes niveles (local, regional, nacional e internacional)
- c. Tiempo: generalmente las entidades asesoras quieren tener resultados rápidos en estos procesos que son de mediano y largo plazo. Algunos especialistas afirman que se requiere un mínimo de 5 años para asegurar la sostenibilidad social de estos procesos organizativos.

Por otro lado, se han experimentado factores de carácter externo, derivados del papel que ejercen los gobiernos municipales, los organismos no-gubernamentales, y los centros internacionales, en la apertura de espacios para estimular la participación de la sociedad civil a diferentes niveles. La creación de estos espacios se refleja en un proceso de descentralización administrativa local, que viene a fortalecer la cooperación y el desarrollo de las capacidades de gestión de las comunidades locales. Cuando los espacios no están siendo aprovechados, no se puede promover el intercambio y desarrollo de mecanismos de divulgación de experiencias entre los diferentes sectores, obteniéndose como resultando duplicidad de esfuerzos.

Lo anterior indica que los procesos organizativos parten de precondiciones establecidas, las que deben ser tomadas en cuenta y ser objeto de análisis antes de iniciar acciones o tomar decisiones de carácter organizativo. Algunas de estas son las siguientes:

- Identificación de grupos de interés (véase para una metodología la Guía No. 4 de esta serie) y de roles de género.
- Niveles de formación: Invitar a personas o grupos a participar en discusiones frente a las cuales tengan algún conocimiento y un interés.

- Identidad: Las personas deben sentir que pertenecen a un grupo o comunidad.
- Principio de voluntariedad: la participación social debe respetar este principio.
- Representatividad de género, sectorial y territorial.

3. Los Pasos de un Proceso Organizativo a Nivel de Cuenca

Es conveniente establecer una estrategia organizativa de desarrollo local que integre los pasos lógicos que se detallan posteriormente. La secuencia en que se ejecutan los pasos requiere creatividad pero, sobre todo, debe partir de las condiciones del contexto local y las experiencias vividas. Es posible que, dependiendo de las condiciones iniciales, algunos pasos puedan darse de forma simultánea. Conforme al orden lógico en que se ordenen estos pasos, se generarán algunos costos que tendrán que confrontarse con los beneficios y resultados finales del proceso.

Anexo 6.4

Se describe para cada uno de los pasos la manera como el grupo facilitador se prepara para su conducción y se aclaran los mecanismos comúnmente utilizados en los cuatro casos que se analiza en esta guía. El lector deberá referirse a dicho anexo para complementar la información que aparece a continuación.

3.1 Paso 1: Formulación del Propósito, la Estrategia y los Resultados Esperados en un Trabajo Interinstitucional

Un consorcio interinstitucional para una agricultura sostenible en laderas es una de las opciones que representa una alianza entre organizaciones gubernamentales, ONG's, centros internacionales y organizaciones locales.

Cuando se forma un consorcio es importante definir el propósito que expresa lo que esperan los actores al involucrarse en el proceso organizativo. Este propósito refleja la proyección que se quiere dar, la cual debe ser la primera decisión que tomen los participantes. Cabe señalar que posterior a la formulación del objetivo, puede ocurrir el retiro de algunas personas e instituciones o la adhesión de otras.

Por ejemplo, los miembros de un consorcio pueden tener como propósito establecer un marco institucional dentro del cual se pueda dar un proceso de negociación y concertación, donde los miembros acuerdan realizar acciones socialmente deseables en términos de la conservación de los recursos naturales.

3.1.1 La estrategia

Del objetivo se deriva la estrategia de un consorcio que consiste en reforzar beneficios económicos de prácticas agrícolas sostenibles en las comunidades rurales. A través del consorcio sus miembros pueden formular una política para crear incentivos sociales para el manejo ecológico de los recursos, así como para impedir las prácticas destructivas. Esta política se implementa mediante la

organización comunitaria, la educación ambiental y la formación de líderes quienes serán los multiplicadores permanentes de acciones a nivel local.

La implementación de prácticas de uso y manejo adecuado de suelos puede llevar a un incremento en la productividad. La comercialización y agroindustria rural apoyarán la diversificación generando empleo e ingreso, estableciendo un estímulo económico a los productores para la realización de prácticas de conservación (Figura 3.1).

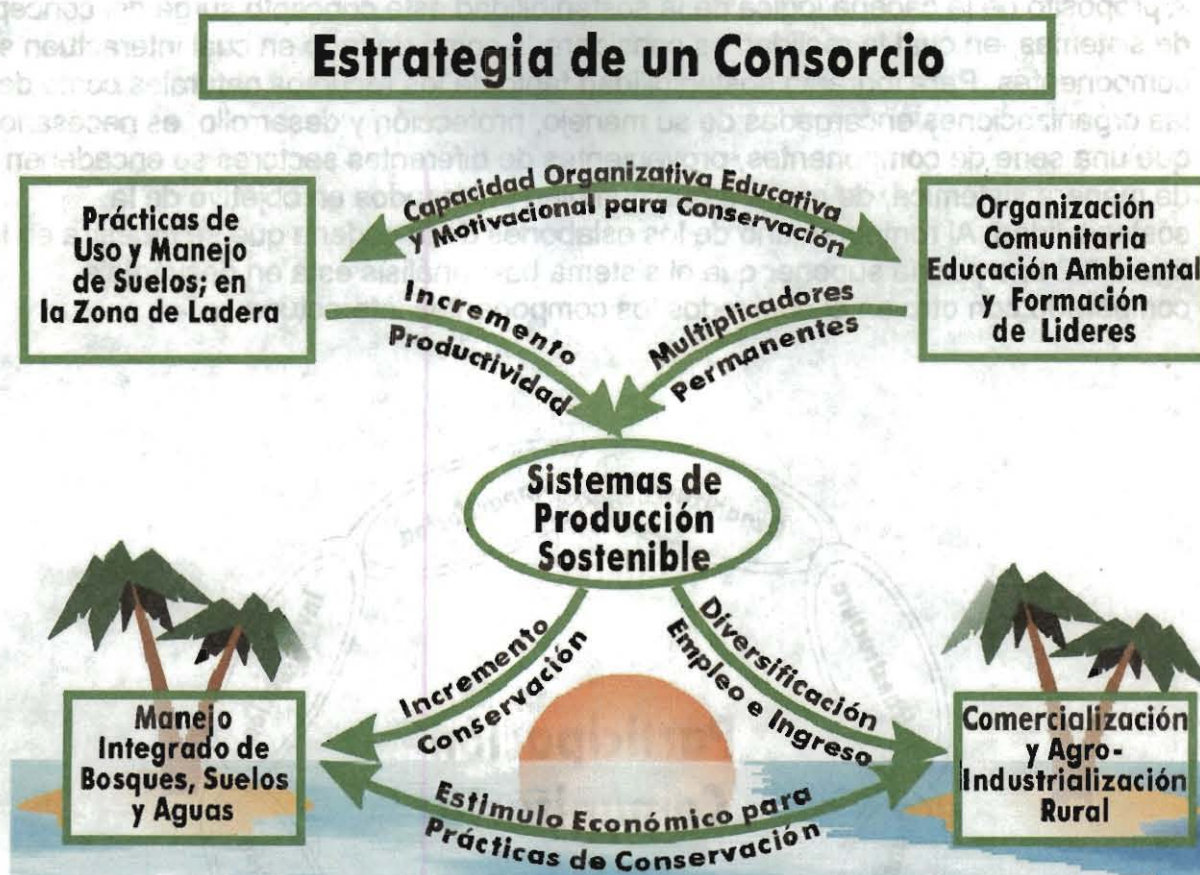


Figura 3.1 Estrategia de un consorcio.

3.1.2 Fortalezas

Las fortalezas de un consorcio están enmarcadas en los aspectos siguientes:

- Valorar las prácticas agrícolas locales
- Trabajo en equipo multidisciplinario
- Aprovechar las ventajas comparativas (conocimientos y experiencias) de sus miembros y complementar esfuerzos
- Integrar el aporte de la investigación formal

El resultado que se espera de un proceso organizativo interinstitucional es ayudar a las comunidades rurales para mejorar su calidad de vida, encontrando nuevas opciones para aumentar sus ingresos y mejorar su seguridad alimentaria, mediante el desarrollo de acciones conjuntas, concertadas, organizadas. Estas acciones se pueden desarrollar en el marco de una cadena lógica de sostenibilidad como son las acciones en los componentes de organización, capacitación, investigación, producción, conservación de los recursos naturales, comercialización y transformación e infraestructura. (Figura 3.2).

A propósito de la cadena lógica de la sostenibilidad este concepto surge del concepto de sistemas, en cual la realidad es considerada como un todo en cual interactúan sus componentes. Para lograr la sostenibilidad tanto de los recursos naturales como de las organizaciones encargadas de su manejo, protección y desarrollo, es necesario que una serie de componentes, provenientes de diferentes sectores se encadenen de manera sistémica, de manera que cumplan entre todos en objetivo de la sostenibilidad. Al romperse uno de los eslabones de la cadena que se muestra en la figura 3.2 uno podría suponer que el sistema bajo análisis está en desventaja comparado con otro en el cual todos los componentes interactúan.



Figura 3.2 Cadena lógica de la sostenibilidad

3.2 Paso 2: Identificación de los Actores Sociales

La composición pluralista es fundamental para la conformación de una estructura organizativa a nivel de subcuenca. Es decir, que se debe convocar la mayor cantidad posible de actores sociales en la región, donde estén representados los diferentes intereses colectivos y se puedan concertar prioridades de acción.

La naturaleza participativa del proceso supone realizar una invitación amplia sin excluir a personas —a menudo se olvida incluir a las mujeres o los campesinos sin tierra—. Esta invitación debe abarcar básicamente: el gobierno municipal (alcalde), representantes del consejo municipal, representantes de las entidades públicas que ejecutan acciones de desarrollo rural en la región, representantes de las organizaciones locales y de los gremios que tengan presencia en la región. Es importante que esta invitación convocada por la entidad que lidera el proceso organizativo, refleje la participación de los diferentes sectores de la región. La participación de las entidades del estado debe estimular la descentralización municipal, resultando en un reconocimiento a los procesos de planeación participativa local y las decisiones sobre el uso y manejo de recursos que en ellos se tomen.

Los diferentes actores sociales de una comunidad responden a la convocatoria de individuos o grupos a quienes les reconocen alguna contribución hecha previamente. El poder de convocatoria de un grupo facilitador depende de su capacidad demostrada como institución facilitadora de procesos locales. De otra manera es muy difícil que la comunidad atienda invitaciones dirigidas a promover su organización.

3.2.1 Instrumentos metodológicos

Las zonas de laderas se caracterizan por una gran diversidad de usuarios que hacen diferente usos de los recursos naturales. En algunos casos esto genera conflictos de intereses en el manejo de estos recursos. Por tanto, se requiere hacer uso de algunos instrumentos metodológicos que faciliten la identificación de los diferentes grupos de interés de manera que se puedan hacer acciones concertadas, para un mejor manejo de los recursos. Los instrumentos sobre identificación de grupos de interés son presentados en las guías: Identificación de Niveles de Vida para la Construcción de Perfiles Locales de Pobreza (Guía 5) y Metodología de Análisis de Grupos de Interés para el Manejo de una Microcuenca (Guía 4).

La participación comunitaria debe tener representatividad de género, sectorial y territorial. Esto significa que la selección de los representantes de la comunidad deben incluir mujeres, jóvenes, ancianos, pequeños productores y diferentes grupos étnicos, si existen.

Los representantes de las comunidades rurales deberán ser la mayoría dentro de una estructura organizativa a nivel de subcuenca. Los representantes de las comunidades se eligen en asambleas, cabildos u otros mecanismos participativos.

propios de las organizaciones locales, en cada una de las aldeas, comunidades, comarcas o veredas que existan en la región.

3.3 Paso 3: Facilitar el Desarrollo de Nuevas Formas Organizativas Locales

Facilitar el desarrollo de nuevas formas organizativas locales o comunitarias es un proceso fundamental para lograr un desarrollo local o regional. Se debe considerar como una estrategia tendiente a crear el establecimiento de condiciones mínimas para promover un desarrollo con participación comunitaria. La participación efectiva de la comunidad no puede lograrse si no existe cierto grado de organización, ya que la participación no es sólida y estable cuando se basa en individuos dispersos, sino cuando está basada en las organizaciones existentes.

Antes de iniciar éste proceso es necesario considerar los elementos siguientes:

- Identificación de grupos de interés o representativos de la región (véase la sección anterior).
- Cultura local: creencias, valores y tradiciones de las personas que habitan una comunidad, zona, comarca, municipio, región, cuenca. Por un lado, se trata de recuperar y afianzar valores tradicionales de convivencia, solidaridad y concertación. Por otro lado, se pretende rescatar la historia, los elementos de identidad frente a un territorio común y sentido de pertenencia.
- Contexto socioeconómico: niveles de vida y/o condiciones de bienestar existentes; disponibilidad de recursos a nivel local, comarca, y región; demandas de los diversos grupos de población.
- Formas o canales de expresión ciudadana o de la sociedad civil: espacios donde se desarrolle la capacidad de diálogo y puedan las personas expresar opiniones y ser escuchadas.

La estrategia de facilitar el desarrollo de nuevas formas organizativas locales o comunitarias consiste en estimular un proceso autónomo de organización en la comunidad, democratizando el conocimiento, facilitando el acceso a la información, y a las tecnologías y metodologías que puedan contribuir a la búsqueda autónoma de su desarrollo como comunidades rurales (Figura 3.3)



Figura 3.3 Comité de Investigación Agrícola Local: proceso autónomo de organización local. Asociación Campos Verdes, San Dionisio, Matagalpa, Nicaragua.

3.4 Paso 4: Fortalecimiento de las Formas Organizativas Locales Existentes

Al abordar el trabajo de fortalecer las formas organizativas locales existentes, es preciso hacer referencia a algunas características esenciales, entre ellas:

No se debe pretender que todas las organizaciones comunitarias o institucionales se vinculen a los procesos organizativos en su totalidad desde el principio.

Algunas esperaran que se generen resultados, otras esperaran conocer quienes participan y quienes no y otras mas esperar asegurarse que sus intereses si van ha ser atendidos en el proceso organizativo. Por eso la entidad que lidera deberá estar consiente de que la participación se incrementa con el tiempo y en la medida en que las organizaciones locales encuentran en el proceso respuestas a sus necesidades particulares.

Proceso para la toma de decisiones: cada vez se hace más evidente la necesidad de fortalecer la capacidad de las organizaciones locales no solo en la toma de decisiones que afectan sus comunidades, sino también en la toma de decisiones

en asuntos de interés público. Este último aspecto está asociado con cierto nivel de descentralización y fortalecimiento de la gestión municipal.

- Fortalecer las organizaciones locales implica, por un lado, legitimar la representatividad de estas organizaciones ante instancias del gobierno local. Por otro lado, implica crear el espacio para que las organizaciones locales presenten alternativas adecuadas para fortalecer la gestión del sector público. Como resultado de estas dos acciones se refuerza la proximidad de la sociedad civil con las instancias municipales y se logra una mayor eficiencia en las acciones tendientes a promover el desarrollo local, municipal, regional.
- Visión sobre la naturaleza: la posibilidad de usar de manera racional los recursos naturales para la preservación del medio ambiente.
- Formas o nivel de acompañamiento: evitar prácticas paternalistas y de asistencia. Es recomendable dirigir el fortalecimiento hacia los procesos de planificación, programación, ejecución, seguimiento y evaluación de las actividades que se realicen a nivel local. Es conveniente, además, la vinculación con programas de apoyo y acompañamiento de otras entidades.
- Generación y disponibilidad de información requerida: se convierte en una condición esencial, puesto que la sociedad civil no puede ser meramente una receptora pasiva de la información. De aquí surge la necesidad de considerar como aspectos del fortalecimiento: la accesibilidad de las organizaciones locales a información veraz, oportuna y precisa sobre aspectos de la gestión municipal. Además, es importante que las comunidades tengan acceso al conocimiento de nuevas tecnologías, recursos y metodologías, identificando las entidades responsables de los diferentes tipos de información. De lo contrario, las organizaciones locales se verán limitadas para jugar un papel 'beligerante'.

3.5 Paso 5: Promoción de la Formación de Redes o Asociaciones de Grupos Locales Comunitarios

Las redes o asociaciones de grupos locales, son maneras de fortalecer los vínculos, crear sinergismos en las actividades, intercambiar experiencias exitosas y evitar errores ya cometidos. Las redes son resultado de la maduración de los procesos organizativos y responden a mejores medios y estrategias de comunicación inter-institucional.

La promoción de redes o asociaciones de grupos locales comunitarios está basada en un marco conceptual que integra las premisas siguientes:

- a. Se debe considerar la red como un sistema de relaciones entre personas vinculados por intereses comunes, que de manera voluntaria buscan fortalecer

sus acciones individuales o colectivas para lograr un desarrollo conjunto y solidario de su comunidad.

- b. Es necesario definir una estrategia de fortalecimiento organizativo que permita articular las acciones con las diferentes entidades y que ofrezca, no solamente incentivos materiales, sino, además, formativos como asistencia técnica, capacitación, desarrollo y liderazgo.
- c. Se debe promover un desarrollo más allá de los marcos o niveles territoriales, entendiéndose que no existe un verdadero desarrollo mientras los procesos que conducen a él no trasciendan el nivel local.
- d. Es necesario asignar un mínimo de apoyo institucional y de recursos para su funcionamiento, que significa capacidad de tomar decisiones, escoger alternativas y llevarlas a la práctica para lograr la autogestión.
- e. Se deben fomentar los enlaces entre organizaciones campesinas para aprovechar sus fortalezas y potencialidades en relación con formas de producción, incremento de fuentes de empleo rural, acceso a crédito, transporte de productos y compra de insumos.

3.6 Paso 6: Facilitar la Coordinación Interinstitucional

Algunas experiencias de procesos organizativos y de desarrollo han demostrado que los vínculos entre diferentes instituciones y entidades son complejos y no se ejercen de manera automática. Para estimular y fortalecer estos vínculos se requiere el uso de mecanismos institucionales y el establecimiento de espacios permanentes de encuentro entre las instituciones, el gobierno local, organismos ONG's, asociaciones y organizaciones locales donde se realice el diálogo.

Como resultado de estas experiencias, se ha concluido que la coordinación interinstitucional es una condición indispensable para lograr un proceso organizativo a nivel local, regional o de cuenca. Esta coordinación permite:

- Un mejor conocimiento de los objetivos y actividades que cada una de las entidades realiza en una misma zona de trabajo, con lo cual es posible evitar una duplicidad de esfuerzos, fenómeno que desafortunadamente se presenta muy frecuentemente.
- Promover y operacionalizar planes de trabajo conjuntos para lograr un desarrollo integral y articulado.
- Un mejor acceso a una gama de oportunidades en esferas de trabajo.

- Definir áreas temáticas y ejecutar acciones de manera ágil y eficaz que respondan a las necesidades locales.

3.7 Paso 7: Establecimiento de Vínculos entre el Nivel Local y los Niveles Regional, Nacional e Internacional

Estimular y desarrollar vínculos entre el nivel local y los niveles nacional o internacional puede partir de un interés común basado en el intercambio de experiencias. Se pueden utilizar estos vínculos para:

- Establecer convenios de hermanamientos municipales.
- Apoyar el fortalecimiento de las asociaciones y organizaciones comunitarias según las demandas reales.
- Articular las organizaciones comunitarias con otras instancias que apoyan el desarrollo municipal.

El establecimiento de vínculos entre el nivel local y el nacional debe estar dirigido a la búsqueda de capacitación y asesorías que no pueden ser satisfechas localmente. Estos vínculos incluyen:

- Contactos para conseguir fondos.
- Intervenciones para superar conflictos y obstáculos en las comunidades locales.
- Capacitación en liderazgo de las organizaciones comunitarias y asociaciones.
- Canales para asegurar la disponibilidad y un flujo de información entre los diferentes niveles.

A diferencia del vínculo a nivel nacional, los vínculos a nivel regional deben velar por la continuidad de los planes de trabajo y el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias. Esto significa, por ejemplo:

- Estimular la colaboración mutua y el establecimiento de convenios para la realización de capacitaciones técnicas.
- Articular acciones para la programación y el montaje de actividades, talleres, y eventos en beneficio de la población local.
- Formular y actualizar una cartera de proyectos comunitarios.

- Identificar y aplicar instrumentos técnicos y metodológicos, adaptados al contexto local, que contribuyan a fortalecer los procesos organizativos.

3.8 Paso 8: Realización de la Planificación Participativa

Como ya se ha discutido, la planeación participativa es un mecanismo que permite articular esfuerzos de distintas iniciativas que surgen de las organizaciones locales, instituciones gubernamentales, ONG's y otros actores presentes. De esta manera se propicia la negociación de los diferentes actores sociales con respecto al aprovechamiento eficiente de los recursos y su distribución equitativa.

Ejerciendo este mecanismo de planificación, los actores locales asumen su responsabilidad como ciudadanos y autoridades municipales, dirigiendo sus decisiones y acciones con una mejor visión.

La planificación participativa permite identificar las demandas de las comunidades rurales, a partir de las cuales se pueden elaborar proyectos que contribuyan a mejorar el nivel de vida de su población.

La planificación participativa exige: el manejo de información veraz y oportuna que facilite la toma de decisiones, y la presencia y participación de diferentes grupos de interés de la comunidad. Si no existen estas dos condiciones, se corre el riesgo que la planeación participativa carezca de dinamismo y se convierta en una acción estéril.

Este tipo de planificación puede originarse alrededor de un tema concreto como en el caso de San Dionisio, que se dio para la reforestación de la vega del río. Este punto de partida, al generar resultados positivos, se constituye en potencial para una planificación mucho más amplia en la cual se incluyan diferentes aspectos del desarrollo local. Esto quiere decir que la planificación participativa no es necesariamente un proceso que incluya desde un principio, respuestas a una variedad de problemas del desarrollo, sino que puede ganarse a partir de una necesidad específica dentro de los subsectores.

En este sentido, la planeación participativa es un proceso continuo, educativo, reflexivo y creativo que no se limita a una elaboración de planes diseñados desde el exterior, si no que involucra a las comunidades rurales en las diferentes fases del planeamiento de su desarrollo (Figura 3.4).



Figura 3.4 Taller de Planeación Participativa. Asociación Campos Verdes, San Dionisio, Matagalpa, Nicaragua.

3.9 Paso 9: Ejecución del Seguimiento y la Evaluación

El seguimiento y la evaluación participativa por parte de la comunidad cumplen un papel trascendental en el marco de una estrategia de autogestión y organización comunitaria. Las acciones en este sentido, se refieren a evaluaciones de proyectos o procesos en los cuales las comunidades, los beneficiarios y los actores principales toman el liderazgo y asumen responsabilidades compartidas en la planeación, ejecución y presentación de los resultados de las acciones realizadas.

El seguimiento o monitoreo y la evaluación son actividades que deben ser consideradas desde el inicio de la formulación de un proyecto o de un proceso organizativo.

En el anexo 6.5 se presenta la síntesis de una evaluación que se realizó sobre las actividades de CIPASLA (1997) y que sirve para ilustrar los diferentes aspectos que se pueden tener en cuenta al evaluar un proceso organizativo.

3.9.1 Seguimiento

Por seguimiento o monitoreo se entiende un procedimiento ecanismo destinado a obtener información sistemática sobre la ejecución de actividades para asegurar que

la entrega de insumos, calendarios de trabajo y productos esperados se ejecuten de acuerdo con objetivos definidos. En este sentido, el monitoreo es un procedimiento por medio del cual todos los actores sociales implicados aseguran que un plan definido con anterioridad se mantenga dentro de los lineamientos objetivos y finalidades fijados. El monitoreo también permite verificar en qué forma el proceso mismo se desarrolla, en particular, en cuanto se refiere a la participación en la toma de decisiones. ¿Quiénes las toman? Son hombres, mujeres, líderes comunitarios o agentes externos.

3.9.2 Evaluación

La evaluación es un proceso encaminado a aprovechar una serie de enseñanzas del pasado, para dirigir mejores acciones en un futuro. La evaluación permite determinar con objetividad la importancia, eficiencia, efectividad e impacto de una serie de actividades para lograr objetivos definidos. Esta a su vez, permite mejorar las actividades en ejecución, y ayudar en la planeación, programación y toma de decisiones para el futuro.

La evaluación se puede realizar periódicamente o en diferentes momentos: antes de iniciar la ejecución, de un proyecto o proceso organizativo (evaluación ex-ante), durante la ejecución, o algunos años después, para medir el impacto del proyecto o proceso organizativo (evaluación ex-post).

La práctica del seguimiento y la evaluación desde la perspectiva de manejo de proyectos o procesos organizativos demuestra que estos últimos pueden ser modificados como consecuencia de información obtenida durante estas actividades. Sin embargo, para realizar modificaciones es importante que todos los actores involucrados en el proyecto o proceso organizativo participen directamente en las actividades de seguimiento y evaluación para comprobar que todos los componentes estén funcionando de acuerdo con el calendario y con el programa establecido.

Todo proceso de seguimiento y evaluación debe integrar tres componentes:

- Brindar un estado del avance del proyecto o proceso organizativo a diferentes niveles de decisión.
- Examinar el impacto del proyecto o proceso organizativo sobre otros ámbitos.
- Proporcionar información de retorno al proceso de planificación para la definición de nuevos proyectos.

Tanto el monitoreo como la evaluación deben contribuir a mejorar los sistemas de flujo de información a diferentes niveles de coordinación en una estructura organizativa.

3.10 Cuadro de herramientas metodológicas y experiencias

A continuación se presenta a manera de síntesis una serie de herramientas que sirvieron para concretar cada paso del proceso organizativo, con una descripción breve de la experiencia respectiva.

Pasos del proceso organizativo	Herramientas utilizadas	Experiencias
Formación del propósito, estrategias y resultados	Planeación Participativa Por Objetivos (PPO)	CLODEST, CIPASLA, CMDR
Identificación de actores sociales	Identificación de grupos de interés. Diagnóstico de instituciones y organizaciones locales	CIPASLA Comité de Reforestación, CIPASLA, CMDR, CLODEST.
Facilitar el desarrollo de nuevas formas organizativas	Identificación de grupos de interés. Metodología CIALs	CIPASLA CLODEST, Comité de Reforestación, CIPASLA
Fortalecimiento de formas organizativas existentes	Legitimación organizativa (Reglamento Interno)	CLODEST, Asociación Campos Verdes, CIPASLA, CMDR
Promoción de redes y asociaciones locales	Fomentar enlaces entre organizaciones campesinas Proporcionar información sobre redes (qué, cómo y cuándo)	CIALs, Asociación Campos Verdes, ASOBESURCA Acción futura CIALs
Facilitar la Coordinación Interinstitucional	PPO Legitimación Organizativa	CLODEST, CIPASLA, CMDR CIPASLA, CMDR
Establecimiento de vínculos a nivel Local, Regional, Nacional, e Internacional	Convenios Canales de Información Cartera de Proyectos comunitarios	Todos Todos Todos
Planificación participativa	Esquema de planeación por Objetivos. Árbol de problemas, árbol de objetivos y matriz de planeación	CLODEST, CIPASLA, CMDR
Seguimiento y evaluación	Evaluación ex ante Evaluación ex post	

Ejercicio 3.1 Elementos Claves para la Formación de un Consorcio. Video

Objetivo

Analizar en un video las experiencias del Consorcio Interinstitucional para una Agricultura Sostenible en Laderas (CIPASLA), Cauca, Colombia.

Orientaciones para el Instructor

Para la realización de este ejercicio, se procede de la forma siguiente:

1. Aclare a los participantes en qué consiste el ejercicio. Esto significa explicar que se presentará un video y que posteriormente se formarán grupos de trabajo para analizar una serie de preguntas referentes al mismo.
2. Presente el video 'Murmillos de agua', que tiene una duración de 24 minutos.
3. Forme tres grupos de trabajo, para discutir y analizar con la ayuda de una guía de preguntas abiertas el contenido del video. Cada grupo elegirá un secretario - relator.
4. Facilite a cada grupo los materiales (papelógrafo, marcadores) para que, en sesión plenaria, cada relator presente el consenso del grupo.
5. Solicite a cada grupo que prepare una presentación en plenaria por su secretario relator.

Recursos necesarios

- Televisor y VHS
- Preguntas orientadoras
- Video Murmullos de agua
- Papelógrafo
- Marcadores
- Rotafolios
- Cinta adhesiva ('masking tape')
- Proyector de acetatos
- Acetatos
- Libreta de notas

Tiempo sugerido: 1 hora 15 minutos.

Ejercicio 3.1 Elementos Claves para la Formación de un Consorcio. Video

Objetivo

Analizar en un video las experiencias del Consorcio Interinstitucional para una Agricultura Sostenible en Laderas (CIPASLA), Cauca, Colombia.

Instrucciones para el Participante

Para participar activamente en éste ejercicio:

1. Escuche y observe con mucha atención el desarrollo del video.
2. Tome nota de los aspectos de su interés para compartir con los demás participantes.
3. Intégrese a uno de los tres grupos de trabajo. Elija a un secretario - relator por cada grupo.
4. Busque un consenso de las respuestas a las preguntas de discusión, las cuales serán presentadas por el relator en sesión plenaria.

Ejercicio 3.1 Elementos Claves para la Formación de un Consorcio. Video – Hoja de Trabajo

Preguntas de discusión para trabajo de grupo

1. ¿Qué utilidad tiene la formación de un consorcio interinstitucional?

2. ¿Qué tipo de conflictos o problemas se pueden identificar en un proceso organizativo?

3. ¿Qué clase de incentivos se utilizan para motivar el manejo de los recursos naturales?

4. ¿Qué fortalezas se mencionan para un manejo adecuado de una cuenca?

5. ¿Qué instrumentos metodológicos han servido de apoyo en este proceso organizativo?

Ejercicio 3.1 Elementos Claves para la Formación de un Consorcio- Video – Información de Retorno

Instrucciones para el Instructor

Resuma las respuestas a las cinco preguntas y analice con el grupo si existen diferentes puntos de vista. En el caso de que existan interpretaciones diferentes, solicite que estas sean aclaradas. Algunas de las respuestas que pueden dar los participantes son las siguientes:

Respuestas

Para la pregunta 1

- Realizar acciones concertadas comunidad - instituciones.
- Ejecutar proyectos de carácter integral.
- Gestionar colectivamente recursos económicos.
- Fortalecer los lazos de comunicación.
- Eficiencia en el manejo de los recursos.

Para la pregunta 2

- Falta de motivación e involucramiento de algunos miembros de la comunidad.
- Falta de representatividad sectorial y territorial de las comunidades locales.
- Problemas en el manejo de los recursos naturales.
- Migración de la población rural.

Para la pregunta 3

- Divulgación de las actividades del consorcio.
- Giras de campo para intercambio de experiencias.
- Capacitación y asistencia técnica por parte de algunas instituciones.
- Promoción de proyectos productivos.

Para la pregunta 4

- Valorar el conocimiento de la población local sobre su medio ambiente.
- Presencia y eficiencia de todos los actores.
- El conocimiento generado por los centros de investigación, contribuye a una mejor toma de decisiones para el manejo de los recursos naturales.

Para la pregunta 5

- Metodología de planeación participativa por objetivos.
- Principios básicos para concertación entre agricultores y otros actores en actividades de investigación y manejo de recursos naturales.
- Establecimiento e implementación de acciones en el marco de una cadena lógica de sostenibilidad.

Ejercicio 3.2 Pasos de un Proceso Organizativo a Nivel de Cuenca

Objetivo

Se espera que los participantes formulen un esquema para la conformación de una organización a nivel de cuenca.

Instrucciones para el Instructor

Para la realización de este ejercicio, proceda de la forma siguiente:

1. Divida a los participantes en grupos de cinco o seis personas y solicite que nombren un relator por cada grupo, quien presentará los resultados del ejercicio en sesión plenaria.
2. Entregue a cada grupo un juego de ilustraciones y pida que los ordenen en una forma o secuencia lógica, justificando las razones para el orden escogido.
3. Solicite que peguen las tarjetas sobre un papelógrafo y que lo coloquen en un lugar visible del salón donde se realiza el ejercicio.
4. Conceda 15-20 minutos para el ejercicio.
5. Invite a cada relator a presentar su papelógrafo y justificar la secuencia en que se presentan los pasos.

Recursos necesarios

- Juego de ilustraciones con los pasos metodológicos por cada grupo
- Papelógrafos
- Marcadores
- Cinta adhesiva ('masking tape')

Tiempo sugerido: 40 minutos.

Ejercicio 3.2 Pasos de un Proceso Organizativo a Nivel de Cuenca

Objetivo

Se espera que los participantes formulen un esquema para la conformación de una organización a nivel de cuenca.

Instrucciones para el Participante

Para participar activamente en éste ejercicio, proceda de la manera siguiente:

1. Siguiendo las orientaciones del facilitador, forme parte de uno de los grupos de trabajo.
2. Nombren un relator que se encargue de presentar los resultados del ejercicio y sus observaciones sobre la dinámica del ejercicio.
3. Cada grupo recibirá un paquete que contiene un juego de ilustraciones con los pasos metodológicos sobre procesos organizativos.
4. Ordenen de manera lógica cada uno de los pasos metodológicos y apunten las razones que explican la secuencia escogida. El grupo debe buscar un consenso para ordenar los pasos.
5. Peguen los pasos sobre un papelógrafo y colóquenlo en un lugar visible del salón donde se realiza el ejercicio.
6. El grupo deberá hacer una justificación del orden lógico de la presentación para que el relator del grupo la presente a su debido tiempo en plenaria.

Ejercicio 3.2 Pasos de un Proceso Organizativo a Nivel de Cuenca Información de Retorno

Instrucciones para el Instructor

- Una vez terminadas las presentaciones de los grupos, repase las similitudes y diferencias de las secuencias presentadas por los grupos y solicite a los integrantes de cada grupo que amplíen la explicación incluyendo sus experiencias organizativas vividas.
- Enfatice que no existe una sola receta para llevar a cabo un proceso organizativo.

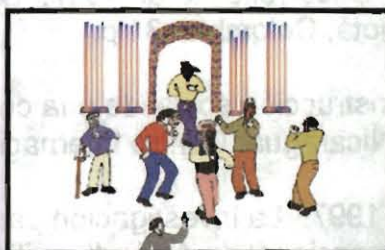
Los pasos en el orden lógico presentado en esta Guía son los siguientes:

Formulas, Propósitos,
Estrategias y Resultados
Esperados



Fortalecer Formas Organizativas
Locales Existentes

Identificar Actores



Promover la Formación de
Redes o Asociaciones de
Grupos Locales Comunitarios

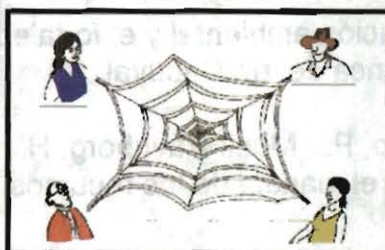
Facilitar el Desarrollo de
Nuevas Formas Organizativas
Locales o Comunitarias



Facilitar la Coordinación
Interinstitucional



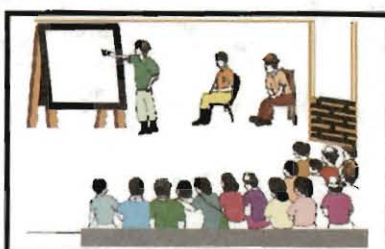
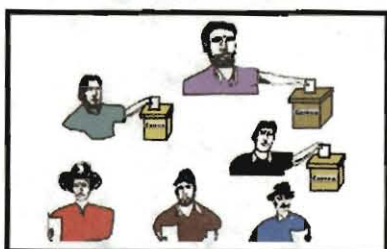
Establecer Vínculos Verticales
Entre el Nivel Local, Regional,
Nacional e Internacional



Planeación Participativa



Monitoreo y Seguimiento



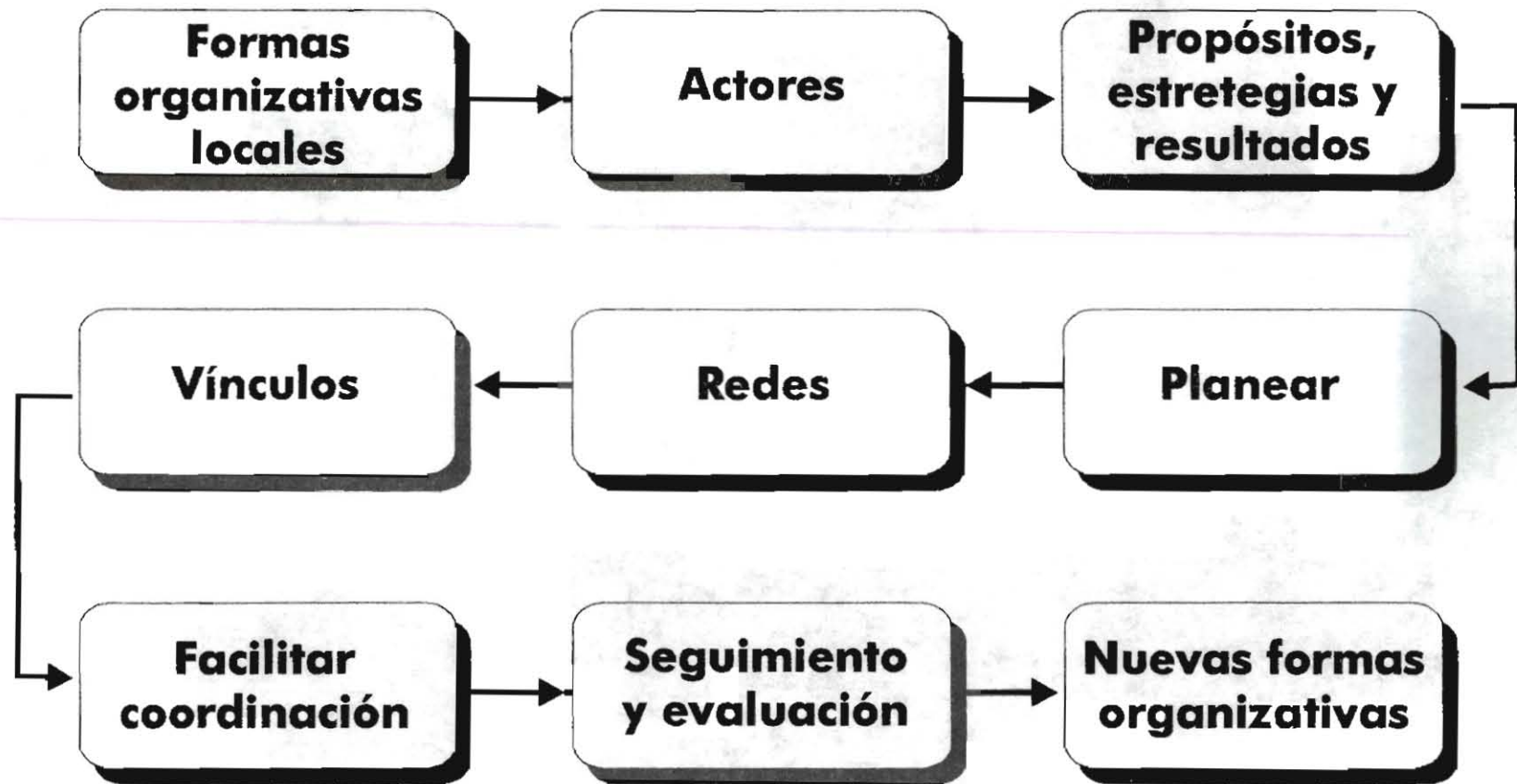
Bibliografía

- Arce, R.; Huaya, M. 1997. Por un nuevo paradigma de desarrollo. El congreso trienal del Centro de Enlace para el Medio Ambiente – Interinstitucional. Bosques, árboles y comunidades rurales. No. 29. Edición latinoamericana.
- Baltodano, M.E.; Méndez, M. 1998. Identificación de niveles de vida para la elaboración de perfiles de pobreza rural. CIAT, Cali, Colombia. 1998.
- Beltrán, J.A; Hurtado, M.; Morales, M.E. 1996. Consorcio Interinstitucional para una agricultura Sostenible en Laderas (CIPASLA), Cali, Colombia, 1996. 15p.
- Brekelbaun, T. 1996. Organizaciones campesinas, Cali, Colombia.
- Centro Internacional de Agricultura Tropical. 1996. Murmullos de agua (vídeo). Cali, Colombia.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. 1997. Los CMDR (Consejos Municipales de Desarrollo Rural). Bogotá, Colombia. 31 p.
- Vernooy, R. 1998. La construcción social de una cuenca: algunos principios organizativos. Managua, Nicaragua. Centro Internacional de Agricultura Tropical.
- Vernooy, R.; Tijerino, D. 1997. La investigación participativa: notas introductorias e interrogantes. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). Managua, Nicaragua.
- Vidal, M. 1995. La educación ambiental y el fortalecimiento de la organización comunitaria en la sub-cuenca del río Cabuyal.
- Westermann, O.; Guerrero, P.; Munk Ravnborg, H. 1998. Metodología de análisis de grupos de interés para el manejo de los recursos naturales. CIAT, Cali, Colombia.

Originales para Transparencias

Original: 1960-1961

Estructura de la Sección



1. Introducción 2. Objetivos 3. Metodología 4. Resultados 5. Conclusiones 6. Bibliografía

1. Introducción
 2. Objetivos
 3. Metodología

4. Resultados

5. Conclusiones
 6. Bibliografía

1. Introducción

2. Objetivos

3. Metodología

4. Resultados
 5. Conclusiones

6. Bibliografía

7. Anexos
 8. Índice

Objetivos de la Sección

- **Identificar los componentes básicos de un proceso organizativo a nivel de cuenca**
- **Formular un esquema para la conformación de una organización local e interinstitucional a nivel de cuenca**

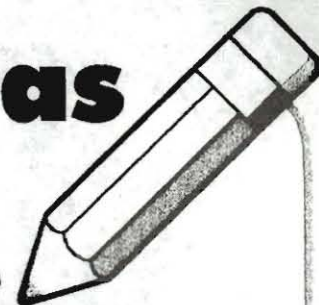
e información a nivel de ciencia
 con la información de una organización local
 O forma de organización local

ciencia

un proceso organizativo a nivel de
 O identificar los componentes psicológicos de

Organización de la sesión

Preguntas Orientadoras



- 1 ¿Qué utilidad tiene la realización de actividades conjuntas y concertadas entre comunidades e instituciones?**
- 2 ¿Qué opina de adoptar medidas de presión por parte de la comunidad para involucrar a otras personas que no participan en actividades colectivas?**
- 3 ¿Cuáles son las principales fortalezas que debe mostrar un proceso de organización interinstitucional?**

Spoločnosť a ľudstvo



Je táto spoločnosť, ktorá je schopná
vstúpiť do spoločnosti a spoločnosti
vstúpiť do spoločnosti a spoločnosti

Je táto spoločnosť, ktorá je schopná
vstúpiť do spoločnosti a spoločnosti
vstúpiť do spoločnosti a spoločnosti

Je táto spoločnosť, ktorá je schopná
vstúpiť do spoločnosti a spoločnosti
vstúpiť do spoločnosti a spoločnosti

Retroinformación

Pregunta 1 (Video)

- **Realizar acciones concertadas comunidad-instituciones**
- **Ejecutar proyectos de caracter integral**
- **Gestionar colectivamente recursos económicos**
- **Fortalecer los lazos de comunicación**
- **Hacer eficiente el manejo de los recursos**

Насел. ефикасно и активно да се занимава.

Формира се јавно мислење и одговорност.

Организа. компетенције и ресурси се користе.

Извршавају се задаци и одговорности.

Компјутеризација и информатика.

Користење акција и консорција.

Национална организација
(објект) и државна

Retroinformación

Pregunta 2 (Video)

- **Falta de motivación e involucramiento de algunos miembros de la comunidad**
- **Falta de representatividad sectorial y territorial de las comunidades locales**
- **Problemas en el manejo de recursos naturales**
- **Migración de la población rural**

ПОЯВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА

Содержание книги и ее значение для науки и общества

Общая характеристика книги и ее значение для науки и общества

Содержание книги и ее значение для науки и общества

Содержание книги и ее значение для науки и общества

Retroinformación

Pregunta 3 (Video)

- ◉ **Divulgación de las actividades del consorcio**
- ◉ **Giras de campo para intercambio de experiencias**
- ◉ **Capacitación y asistencia técnica por parte de algunas instituciones**
- ◉ **Promoción de proyectos productivos**

• Promoción de proyectos de inversión

• Cuidados médicos de

• Capacitación y asistencia técnica por parte de

• Giras de campo para intercambio de experiencia

• Divulgación de las actividades del consorcio

**Recomendaciones
(objetivos) e indicadores**

Retroinformación

Pregunta 4 (Video)

- **Valorar el conocimiento de la población local sobre su medio ambiente**
- **Garantizar presencia y eficiencia de todos los actores**
- **Contribuir a través del conocimiento generado por los centros de investigación, a una mejor toma de decisiones para el manejo sostenible de los recursos naturales**

- que los recursos humanos
- toma de decisiones para el futuro sostenible
- por los recursos humanos y el medio ambiente
- Contratar a personas que trabajen de forma
- los actores
- Garantizar presencia y eficiencia de todos
- sobre su medio ambiente
- Validar el conocimiento de la población local

Proyecto de Vida Kotex y Vida

Retroinformación

Pregunta 5 (Video)

- **Metodología de planeación participativa por objetivos**
- **Principios básicos para concertación entre agricultores y otros actores en actividades de investigación y manejo de recursos naturales**
- **Establecimiento e implementación de acciones en el marco de una cadena lógica de sostenibilidad**

История России (XIV) и другие

тогда же, когда Россия была в состоянии
своего

этого, но, несмотря на то, что Россия
была в состоянии своего, и, несмотря на
то, что Россия была в состоянии своего

тогда же, когда Россия была в состоянии
своего

Estrategia de un Consorcio

**Prácticas de
Uso y Manejo
de Suelos; en
la Zona de Ladera**

**Capacidad Organizativa Educativa
y Motivacional para Conservación**

**Organización
Comunitaria
Educación Ambiental
y Formación
de Lideres**

**Incremento
Productividad**

**Multiplicadores
permanentes**

**Sistemas de
Producción
Sostenible**

**Manejo
Integrado de
Bosques, Suelos
y Aguas**

**Incremento
Conservación**

**Diversificación
Empleo e Ingreso**

**Estimulo Económico para
Prácticas de Conservación**

**Comercialización
y Agro-
Industrialización
Rural**

Ustavni zakon o izborima

Pravna osnova
izborne funkcije
izborne funkcije
izborne funkcije

Pravna osnova
izborne funkcije
izborne funkcije
izborne funkcije

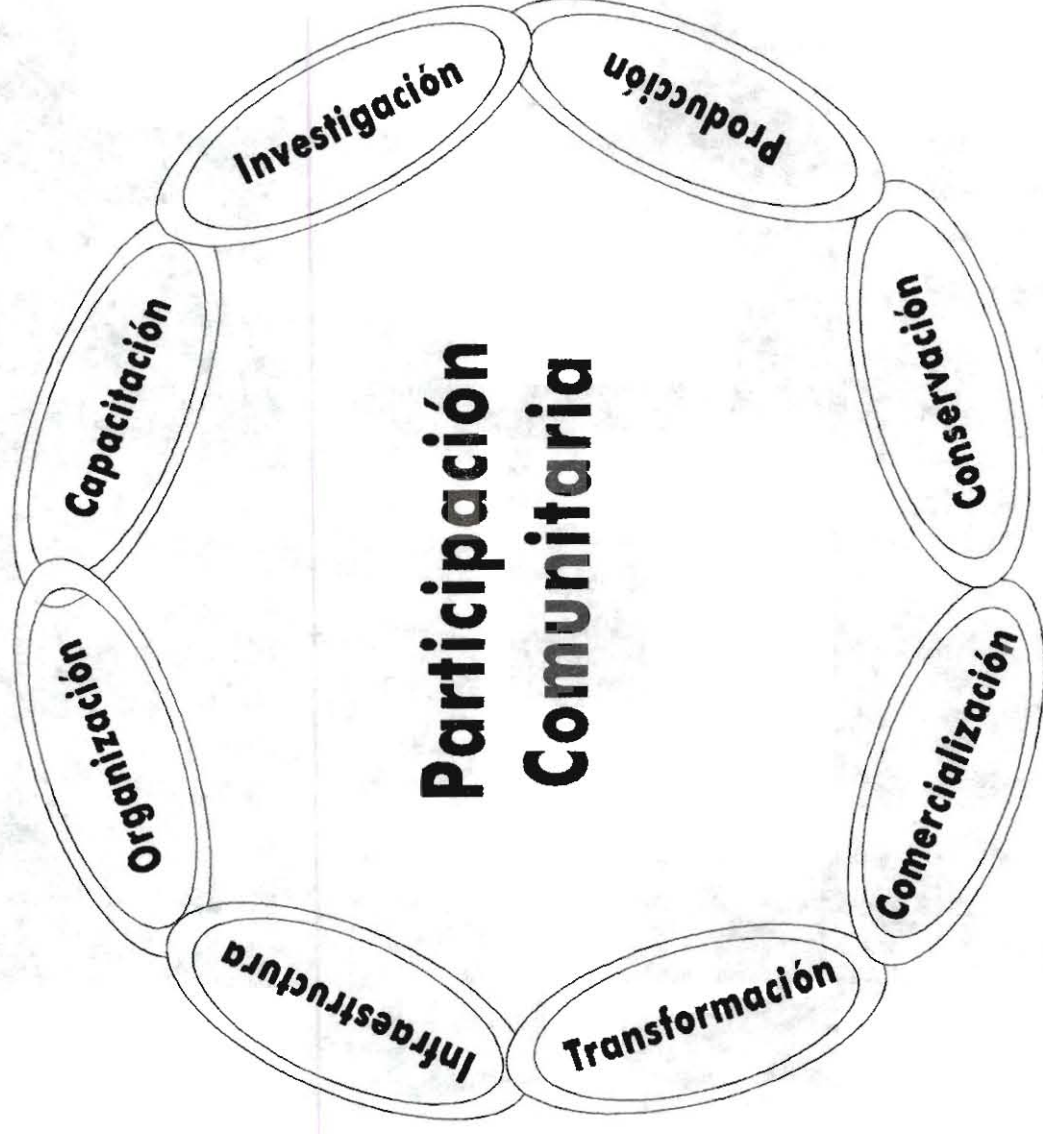
Pravna osnova
izborne funkcije
izborne funkcije
izborne funkcije

Pravna osnova
izborne funkcije
izborne funkcije
izborne funkcije

Pravna osnova
izborne funkcije
izborne funkcije
izborne funkcije

Pravna osnova
izborne funkcije
izborne funkcije
izborne funkcije

Componentes de la Cadena Lógica de la Sostenibilidad





community participation

Componentes Básicos de un Proceso Organizativo

- **Respetar el principio de voluntariedad**
- **Identificar diferentes grupos de interés**
- **Explorar la identidad individual o grupal**
- **Realizar acciones colectivas o concertadas**
- **Proveer un espacio para discusión y negociación**
- **Fortalecer lazos de comunicación**
- **Garantizar la representatividad de género, sectorial y territorial**
- **Valorar el conocimiento local**
- **Implementar acciones en el marco de una cadena lógica de sostenibilidad**
- **Establecer vínculos a diferentes niveles**

Anexos

50.697A

Anexos

	Página
Anexo 1. Evaluación Final de Conocimientos.....	A-5
Anexo 2. Evaluación Final de Conocimientos - Información de Retorno	A-8
Anexo 3. Evaluación del Evento	A-10
Anexo 4. Evaluación del Desempeño del Instructor	A-13
Anexo 5. Evaluación de los Materiales de Capacitación	A-17
Anexo 6. Anexos Técnicos	A-18
Anexo 6.1 Estudios de Casos.....	A-18
Anexo 6.2 Juego de Nueve Láminas con los Pasos Metodológicos de los Procesos Organizativos.....	A-27
Anexo 6.3 Video: Murmullos de Agua.....	A-28

Anexo 1	Evaluación Final de Conocimientos	3-5
Anexo 2	Instrumentos de Control de Aprendizaje - Informes	6-7
Anexo 3	Instrumentos de Control de Aprendizaje - Informes	8-9
Anexo 4	Evaluación del Desempeño del Instructor	10-11
Anexo 5	Evaluación de los Materiales de Capacitación	12-13
Anexo 6	Anexos Técnicos	14-15
Anexo 6.1	Estudios de Caso	14-15
Anexo 6.2	Juego de Roles y Simulaciones	16-17
Anexo 6.3	Procesos Organizativos	18-19
Anexo 6.4	Video Multimedia de Agua	20-21

Anexo 1. Evaluación Final de Conocimientos

Introducción

Esta evaluación es de carácter formativo. Es decir, no es una prueba que resulte en una calificación para el participante. Se trata más bien de ofrecer a los participantes, la oportunidad de revisar lo que ha aprendido, de asegurarse que los conocimientos han sido comprendidos y revisar algunos de los vacíos que pueden haber quedado pendientes de llenar, a lo largo de su aprendizaje.

Las preguntas que aparecen a continuación, se han extraído de los diferentes temas que componen la guía de 'Desarrollo de Procesos Organizativos a Nivel Local para el Manejo Colectivo de los Recursos Naturales'.

Preguntas

1. ¿Qué importancia tiene la existencia de una organización local en una comunidad?

2. ¿Cuáles son algunas condiciones necesarias para estimular y consolidar la participación de las organizaciones comunitarias a niveles más amplios?

3. Mencione tres factores que favorecen el desarrollo de procesos organizativos y tres factores que limiten el desarrollo de los mismos.

4. ¿Qué principios o prácticas se deben de tomar en cuenta antes de iniciar o llevar a cabo un proceso organizativo interinstitucional?

5. ¿Qué tipo de instrumentos metodológicos de organización, planificación, evaluación y seguimiento sirven de apoyo para fortalecer o desarrollar procesos organizativos?

6. Explique qué utilidad encuentra en aplicar dichos instrumentos en su contexto de trabajo.

7. ¿Cuáles son dos características de un líder eficaz?

8. ¿Qué factores inciden para el éxito o fracaso de un proceso de negociación o concertación?

9. ¿Qué tipo de indicadores cuantitativos son apropiados para evaluar un proceso organizativo?

10. ¿Cuáles son algunos principios básicos de un proceso de organización interinstitucional?

11. ¿Qué pasos daría usted para facilitar un proceso organizativo a nivel de cuenca?

Anexo 2. Evaluación Final de Conocimientos - Información de Retorno

Respuestas

Para la pregunta 1

- Permite la identificación y priorización de necesidades.
- Identifica colectivamente soluciones alternativas a los problemas.
- Facilitar la realización de acciones coordinadas y concertadas.
- Desarrolla mecanismos de comunicación oportuna con la comunidad.
- Promueve el desarrollo y el liderazgo.

Para la pregunta 2

- Construir nuevos espacios para el diálogo y la concertación a diferentes niveles.
- Crear nuevas formas organizativas o fortalecer las existentes.
- Posibilitar el acceso a fuentes de información.
- Garantizar un acompañamiento institucional que fortalezca la autogestión.

Para la pregunta 3

- Participación de las instituciones y las comunidades.
- Capacitación.
- Niveles de coordinación y comunicación.
- Seguimiento de actividades.
- Capacidad de gestión.
- Divulgación de acciones.

Para la pregunta 4

- Conocer el contexto socioeconómico y político existente.
- Identificar los diferentes grupos de interés.
- Explorar la identificación individual y grupal.
- Identificar vacíos en cuanto a organizaciones, programas, mecanismos.

Para la pregunta 5

- Reglamento interno.
- Principios de concertación.
- Planificación participativa por objetivos.
- La técnica del flujograma.
- Indicadores para evaluar procesos organizativos.

Para la pregunta 6

- Disminuyen la incertidumbre y los costos (el tiempo y dinero) en la realización de actividades.
- Contribuyen a que la toma de decisiones sea producto de procesos concertados o negociados.
- Estimulan la planeación con los más diversos sectores de las comunidades y organizaciones.
- Permiten a las comunidades monitorear sus condiciones de vida y recursos disponibles.

Para la pregunta 7

- Motivar y estimular la participación.
- Ser modelo de los cambios esperados.

Para la pregunta 8

- Condiciones para desarrollar una discusión abierta y constructiva.
- Actitud de cada actor de saber escuchar, entender y respetar.
- Definición de un objetivo común.
- Igualdad de oportunidades en la toma de decisiones.

Para la pregunta 9

- Representatividad sectorial y territorial.
- Participación de las mujeres.
- Niveles de comunicación y coordinación.
- Responsabilidad y compromisos asumidos.

Para la pregunta 10

- Respetar el principio de voluntariedad.
- Valorar el conocimiento local.
- Proveer un espacio para discusión y negociación.
- Implementar acciones en el marco de una cadena lógica de sostenibilidad.

Para la pregunta 11

- Formular propósitos, estrategias y resultados.
- Identificar diferentes grupos de interés.
- Facilitar el desarrollo de nuevas formas organizativas.
- Fortalecer formas organizativas existentes.
- Promover la formación de redes o asociaciones.
- Facilitar la coordinación interinstitucional.
- Establecer vínculos entre el nivel local, regional, nacional e internacional.
- Planear participativamente.
- Realizar seguimiento y evaluación.

Anexo 3. Evaluación del Evento¹

Nombre del tema o temas tratados:

Fecha: _____

Apreciado participante:

Deseamos conocer sus opiniones sobre las actividades realizadas el día de hoy. No necesita firmar este formulario; de la sinceridad en sus respuestas depende en gran parte el mejoramiento de esta actividad.

La evaluación incluye dos componentes:

- a) La escala 0 a 3 sirve para que usted asigne un valor a cada uno de los aspectos que se evalúan:

0	=	Malo, inadecuado
1	=	Regular, deficiente
2	=	Bueno, aceptable
3	=	Muy bueno, altamente satisfactorio

- b) Debajo de cada pregunta hay un espacio para comentarios de acuerdo con el puntaje asignado. Refiérase a los aspectos **positivos** y **negativos** y deje en blanco los aspectos que no aplican en el caso de las actividades realizadas el día de hoy.

1.0 Evalúe el (los) objetivo (s) que se esperaba lograr el día de hoy.

1.1 ¿Correspondió o correspondieron a las necesidades institucionales y personales y las expectativas que usted traía?

0	1	2	3
---	---	---	---

Comentarios: _____

¹ Formato para evaluar los talleres de capacitación en los cuales se ha incluido una o varias de las Guías. Se puede usar día a día a lo largo de un taller de una o más semanas.

1.2 ¿Cree que se logró o se lograron los objetivos propuestos?

0	1	2	3
---	---	---	---

Comentarios: _____

2.0 Evalúe las estrategias metodológicas empleadas:

2.1 Exposiciones de los instructores	0	1	2	3
2.2 Trabajos de grupo	0	1	2	3
2.3 Cantidad y calidad de los materiales entregados	0	1	2	3
2.4 Ejercicios realizados en el sitio del evento	0	1	2	3
2.5 Prácticas de campo	0	1	2	3
2.6 El tiempo dedicado a las diferentes actividades	0	1	2	3

Comentarios: _____

3.0 Evalúe la coordinación de las actividades

3.1 Información preliminar recibida por los participantes	0	1	2	3
3.2 Cumplimiento del horario de esta actividad	0	1	2	3
3.3 Manera en que se dirigieron las actividades	0	1	2	3
3.4 Apoyo logístico disponible (espacios, equipos, etc.)	0	1	2	3
3.5 Alojamiento (en caso de que aplique)	0	1	2	3
3.6 Alimentación (en caso de que aplique)	0	1	2	3

Comentarios: _____

4.0 Evalúe la aplicabilidad (utilidad) de lo aprendido en su trabajo actual o futuro.

0	1	2	3
---	---	---	---

Comentarios: _____

5.0 ¿Qué actividades realizará en el corto plazo en su institución para aplicar o transferir lo aprendido en este día?

6.0 ¿Estaría interesado en que esta capacitación se llevara a cabo en su institución? ¿En qué forma?

¡Gracias por sus respuestas y comentarios!

4.9 Evalúe la aplicabilidad (utilidad) de lo aprendido en el trabajo actual o futuro.

3	2	1	0
---	---	---	---

Anexo 4. Autoevaluación del Desempeño del Instructor

Fecha: _____

Nombre del instructor: _____

Tema (s) Desarrollado(s): _____

Instrucciones

Apreciado instructor:

A continuación aparece una serie de descripciones de comportamientos que se consideran deseables en un buen instructor. Estas han sido recogidas de la literatura educativa con respecto a las características que describen un buen docente o una buena capacitación.

Con este instrumento se pueden analizar cuatro dimensiones del desempeño del instructor: (1) organización y claridad, (2) conocimiento del tema, (3) habilidades de interacción, y (4) dirección de la práctica. Para cada una de estas dimensiones se incluyen descriptores frente a los cuales la persona que se autoevalúa puede marcar si el comportamiento descrito fue ejecutado o no por ella, durante la capacitación.

Marque una **X** en la columna **SI** cuando usted esté seguro de que ese comportamiento estuvo presente en su conducta, independientemente de la calidad con la cual podría evaluarse su ejecución.

Marque una **X** en la columna **NO** cuando usted esté seguro de que no se observó ese comportamiento.

El proceso de autoevaluación tiene dos momentos: (1) cuando se está preparando para la capacitación, el instructor hace una revisión de cada ítem para recordar todos los aspectos que debe tener en cuenta para que su desempeño sea exitoso; (2) inmediatamente después de la capacitación, para reconocer los desempeños que no tuvieron lugar durante la misma, por diferentes causas.

Cada instructor, en forma individual, es el primer beneficiario de la autoevaluación. Este instrumento le ayuda a mejorar su desempeño en futuras actividades de capacitación.

Este formulario también puede entregarse a algunos de los participantes en la capacitación para que consignent sus percepciones acerca del desempeño del instructor. Luego, se recogen los formularios y se tabulan las respuestas usando la hoja de tabulación (A-16).

1. Organización y claridad

Yo, como instructor... (a)

Si No

- | | | | |
|-----|---|--------------------------|--------------------------|
| 1.1 | Presenté los objetivos de la actividad | ☐ | ☐ |
| 1.2 | Explicué la metodología para realizar la (s) actividad (es) | ☐ | ☐ |
| 1.3 | Respeté el tiempo previsto | ☐ | ☐ |
| 1.4 | Entregué material escrito sobre mi presentación | ☐ | ☐ |
| 1.5 | Seguí una secuencia ordenada en mi exposición | ☐ | ☐ |
| 1.6 | Usé ayudas didácticas que facilitaron la comprensión del tema | ☐ | ☐ |
| 1.7 | Mantuve las intervenciones de la audiencia dentro del tema | ☐ | ☐ |

2. Dominio del tema

- | | | | |
|------|---|--------------------------|--------------------------|
| 2.8 | Estoy seguro de conocer la información presentada | ☐ | ☐ |
| 2.9 | Respondí las preguntas de la audiencia con propiedad | ☐ | ☐ |
| 2.10 | Relacioné los aspectos teóricos del tema con los casos prácticos | ☐ | ☐ |
| 2.11 | Proporcioné ejemplos para ilustrar el tema expuesto | ☐ | ☐ |
| 2.12 | Centré la atención de la audiencia en los contenidos más importantes del tema | ☐ | ☐ |

3. Habilidades de interacción

- | | | | |
|------|--|--------------------------|--------------------------|
| 3.13 | Usé un lenguaje adaptado al nivel de los conocimientos de la audiencia | ☐ | ☐ |
| 3.14 | Acepté preguntas de la audiencia | ☐ | ☐ |
| 3.15 | Me aseguré que la audiencia me entendiera | ☐ | ☐ |
| 3.16 | Mantuve contacto visual con la audiencia | ☐ | ☐ |
| 3.17 | Formulé preguntas a los participantes | ☐ | ☐ |
| 3.18 | Invité a los participantes para que formularan preguntas | ☐ | ☐ |
| 3.19 | Proporcioné información de retorno inmediata a las respuestas de los participantes | ☐ | ☐ |
| 3.20 | Mantuve una buena interacción con los cofacilitadores | ☐ | ☐ |

4. Dirección de la práctica (Campo-laboratorio-taller-aula)

Como encargado de dirigir la práctica y/o los ejercicios...

	Si	No
4.21 Aclaré a los participantes los objetivos y procedimientos para la realización de la práctica	☐	☐
4.22 Demostré/expliqué la forma de realizar la práctica	☐	☐
4.23 Seleccioné y acondicioné el sitio adecuado para la práctica	☐	☐
4.24 Organicé a la audiencia de manera que todos pudieran participar	☐	☐
4.25 Tuve a disposición de los participantes los equipos y materiales necesarios para la práctica	☐	☐
4.26 Proporcioné retroinformación inmediata a los participantes una vez finalizada la práctica	☐	☐

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL INSTRUCTOR

Orientaciones:

1. El formulario de autoevaluación puede distribuirse entre 10 o más participantes para que observen y evalúen el desempeño del instructor.
2. El instructor recoge los formularios y tabula los resultados. Luego traslada los puntajes al perfil de desempeño para establecer la diferencia entre el puntaje observado y el ideal.

Áreas a evaluar

Tabulación (Respuestas Si)										Puntaje observado	100% Ideal	Perfil de desempeño					
1.	Organización y claridad	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7								1	
2.	Dominio del tema	2.8	2.9	2.10	2.11	2.12										2	
3.	Habilidades de interacción	3.13	3.14	3.15	3.16	3.17	3.18	3.19	3.20							3	
4.	Dirección de la práctica	4.21	4.22	4.23	4.24	4.25	4.26									4	
												.50	.60	.70	.80	.90	100

Para establecer los puntajes y el perfil, se procede así:

1. Sumar las tabulaciones en cada casilla y anotar la suma en la columna 'puntaje observado'.
2. Se establece el puntaje que corresponde al 100%, según el número de evaluadores (por ejemplo: Fila 1: organización y claridad, respondieron 10 evaluadores; puntaje observado 45, puntaje correspondiente al 100% = 70. En este caso el puntaje observado (45) es el 64% del puntaje ideal. Este se marca en el perfil de desempeño.
3. En la gráfica 'perfil de desempeño' se unen los puntos de cada componente (1,2,3 y 4) para establecer el perfil.

Anexo 5. Evaluación de los Materiales de Capacitación

La evaluación del material puede hacerse con la participación de:

- Expertos en el contenido (científicos, investigadores)
- Expertos en comunicación
- Técnicos, facilitadores de procesos, profesores, etc.
- Productores, agricultores, miembros de organizaciones comunitarias, etc.

Para este efecto, los evaluadores pueden usar un formato como el siguiente:

Calidad del Contenido	Si	No
La información que se presenta es técnicamente válida en el contexto en que se utiliza		
El contenido está dividido en segmentos que siguen un proceso claro y ordenado		
El contenido se presenta objetivamente, es decir respetando principios y métodos válidos		
El contenido es adecuado para el nivel de la audiencia (ver usuarios de la Guía)		
El contenido esta actualizado desde el punto de vista científico-técnico		
Calidad de la Producción	Si	No
La calidad de la impresión es excelente		
Las imágenes (dibujos, gráficas, cuadros) son claras		
Las ilustraciones apoyan el mensaje escrito		
Los iconos están bien seleccionados (de acuerdo con el significado del texto)		
La distribución de la información (diagramación) en cada página es adecuada		
Los dibujos y fotografías reflejan bien situaciones reales		
Hay una buena correspondencia entre imágenes y textos		
Calidad instruccional	Si	No
Los objetivos están claramente establecidos		
El material favorece la participación de la audiencia en la capacitación		
La relación objetivos-contenidos es excelente: el contenido refleja lo que se propone en los objetivos		
El material facilita los procesos de enseñanza y aprendizaje		
Los ejercicios y prácticas son novedosos		
Los ejercicios y prácticas ayudan en la comprensión de los temas		

Anexo 6. Anexos Técnicos

Anexo 6.1 Estudios de Casos

Caso 1: Iniciativa de un Proyecto de Reforestación en la Subcuenca del Río Calico, Municipio de San Dionisio, Departamento de Matagalpa (Nicaragua)

Con el objeto de fortalecer un proceso organizativo el proyecto CIAT/Laderas, a través de un convenio de colaboración con el programa Campesino a Campesino (PCAC) promueve la formación de los Comités de Investigación Agrícola Local (CIALs) en el Municipio de San Dionisio, Departamento de Matagalpa, Nicaragua, que abarca unos 144 Km². Estos Comités proporcionan a las comunidades locales una metodología a través de la cual pueden llevar a cabo un proceso de investigación de manera participativa, enfocada a solucionar sus problemas agrícolas o pecuarios, fortaleciendo, así, sus capacidades locales de organización. Seis meses después que el proyecto CIAT/Laderas inició estas actividades en el municipio, surgió una iniciativa de reforestación en el río Calico, por parte de la Alcaldía de San Dionisio.

Esta iniciativa es canalizada hacia el proyecto CIAT/Laderas a través del Coordinador del Programa Campesino a Campesino (PCAC). A partir de entonces se inició una serie de reuniones entre el Alcalde, el Consejo de Desarrollo Municipal (CDM), el Coordinador del PCAC y proyecto CIAT-Laderas para discutir, analizar y viabilizar dicha iniciativa. En esa época, el CDM estaba conformado por un representante de cada uno de los ministerios de educación (MED), salud (MINSA), Recursos Naturales y del Ambiente (MARENA), y del Instituto Nacional de Acueductos y Alcantarillados (INAA).

Por sugerencias del proyecto CIAT-Laderas se constituyó un comité interinstitucional para la reforestación del río Calico, coordinado por la Alcaldía de San Dionisio e integrado por el Comité de Desarrollo Municipal (CDM), un miembro de los CIALs, un agricultor de la vega del río donde se proponía la reforestación, un representante de un polo de desarrollo (Proyecto de Reinserción del Ministerio de Acción Social), un representante del Ministerio de Gobernación y un representante de CIAT, en total 11 personas.

Inicialmente el Comité Interinstitucional de Reforestación, y el proyecto CIAT/Laderas en coordinación con el PCAC, realizaron un diagnóstico en el área de estudio para determinar los tipos de sistemas agroforestales que se iban a introducir. Durante la realización del diagnóstico, muchos de los productores del área manifestaron estar conscientes de la necesidad de reforestación.

Como resultado de este diagnostico se elaboró una ficha de proyecto, donde se enfatiza lo siguiente:

- El objetivo general del proyecto es contribuir al manejo sostenible de los recursos naturales y mejorar la calidad de vida de los habitantes en el Municipio de San Dionisio.
- Duración del proyecto - 3 años.
- Número de beneficiarios aproximadamente 10.000 mil personas.
- Los objetivos específicos son (1) Reforestar la vega del río Calico con sistemas agroforestales que sirvan de doble propósito, para mejorar la cobertura del suelo (recuperar la fertilidad del suelo) y proveer un ingreso al productor (2) Involucrar en forma activa a la población del municipio y en, particular, a los jóvenes.
- El monto del proyecto US\$35,000.00 dólares.
- Un calendario de actividades para el primer año del proyecto, incluye las labores siguientes: Establecimiento y mantenimiento de un vivero, capacitación para los asistentes del proyecto y alumnos. En junio de 1998 siembra de árboles y capacitación a productores. Entre julio y noviembre de 1998, se hará mantenimiento de los árboles, resiembra, taller de seguimiento y encuentro con productores de otras zonas.

Una vez aprobada la ficha del Proyecto, las instituciones integrantes del Comité de Reforestación se comprometieron a contribuir en tiempo y recursos humanos para la supervisión, monitoreo y evaluación. En la práctica, aunque se han realizado reuniones sistemáticas, no se ha logrado una buena coordinación y comunicación dentro del Comité, sumado a una poca integración de algunos de sus miembros. Esto no ha permitido que algunos de sus miembros cumplan con los acuerdos y compromisos. En el caso de la participación de los jóvenes estudiantes y niños, éstos han venido siendo supervisados por el Delegado del Ministerio de Educación (MED) de San Dionisio.

El proyecto CIAT/Laderas hizo aportes de recursos humanos, transporte para completar el diagnóstico, un fondo inicial para el establecimiento de un vivero y la contratación de personas para el manejo del mismo. También ha venido brindando asesoría en la ejecución del Proyecto. Hasta el momento, y a pesar de algunos inconvenientes, se han sembrado tres mil arboles en la zona a reforestar.

Por su parte, el Comité de Reforestación liderado por el Alcalde, quién se responsabilizó en gestionar fondos adicionales para el proyecto con otras instituciones y organismos, no ha presentado resultados concretos de sus gestiones al respecto.

Caso 2: El Comité Local Para el Desarrollo Sostenible de la Cuenca del Río Tascalapa, Yorito, Yoro, Honduras (Clodest)¹

En septiembre de 1996, un grupo de 38 personas de la cuenca Tascalapa, representando a 20 organizaciones y técnicos de los Proyectos CIAT-Laderas, IICA-Holanda/Laderas e IPCA, desarrollaron el taller: Acciones Conjuntas para el Desarrollo Sostenible de la Subregión de Yoro: Cuenca Tascalapa.

Durante este taller, constituyeron el Comité Local para el Desarrollo Sostenible de la Cuenca Tascalapa (CLODEST); definido como un mecanismo de coordinación, concertación y consulta que debería involucrar a todos los sectores de la cuenca. En la actualidad se observa que, la participación de los campesinos en las reuniones periódicas del CLODEST es muy escasa y son más frecuentes las intervenciones de personas profesionales.

En la realización de ese evento se estableció como misión del CLODEST el asegurar la concertación de acciones de desarrollo en la cuenca del río Tascalapa, concertando los intereses de las instituciones y de la población con la preservación de los recursos naturales. Además, identificaron, discutieron y priorizaron los principales problemas socioeconómicos y ambientales que impiden el desarrollo de la cuenca. Posteriormente, elaboraron un plan de intervenciones para el período 1996 – 2000. En la práctica se ha visto que la agenda de algunas de las instituciones aun no logra integrarse plenamente con el plan del CLODEST.

El CLODEST está estructurado por una asamblea, una coordinación general (alcalde municipal), comisiones de producción y medio ambiente; comercialización; salud; crédito y microempresa, y social. En esta estructura, los organismos de cooperación forman un grupo asesor o de apoyo, con voz pero sin voto en las deliberaciones. Una junta directiva apoya la coordinación general, que esta formada por un director ejecutivo, la secretaría, la tesorería y las vocalías. Esta estructura surgió en 1997 como producto de las múltiples actividades del CLODEST.

Aunque la coordinación general del CLODEST está a cargo de la alcaldía, su representante no asiste a las reuniones y tampoco participa en los planes y proyectos del mismo. Sumado a lo anterior, la alcaldía está promocionando los Consejos de Desarrollo Municipal (CODEM), una estructura con propósitos similares a los del CLODEST. Como consecuencia, este último organismo desconoce el plan de desarrollo municipal.

¹ Este estudio de caso está basado en el documento "Resumen de la experiencia del CLODEST," preparado por Mercedes Palacios, Jairo Urmeneta, Rosalio Mencia y Cesar Romero del CLODEST (1998; 12p.).

Desde su constitución y durante 1997, el CLODEST ha venido desarrollando las actividades previstas en su plan de actividades. Entre otras, una visita a la República de El Salvador para intercambiar experiencias de cooperación interinstitucional. Posteriormente, recibieron una visita de los comités de desarrollo sostenible de ese país.

CLODEST ha contado con el apoyo de organismos nacionales e internacionales como el CIAT y el Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo (CIID) del Canadá. Este último, documentó la experiencia del CLODEST y donó una computadora totalmente equipada. El CIAT, a su vez, patrocinó un viaje a Colombia al Director Ejecutivo, para intercambiar experiencias organizativas. Otras organizaciones o programas ofrecen apoyo económico para la participación en las reuniones. La Alcaldía Municipal, destinó un local para oficinas del CLODEST.

La Comisión de Comercialización del CLODEST coordina con éxito el desarrollo mensual de la feria de productos agropecuarios, evento en el cual se compra y se vende la producción local de granos, verduras y lácteos.

El Proyecto IICA-Holanda-Laderas ha desarrollado un plan de capacitación orientado al fortalecimiento de equipos institucionales, género, desarrollo humano, liderazgo, agricultura sostenible y apoyo para la superación de obstáculos que impiden la coordinación y concertación entre instituciones.

En el municipio de Sulaco se constituyó la Coordinadora Interinstitucional para el Desarrollo Sostenible de Sulaco (CIDES); un mecanismo con características similares a las del CLODEST que cuenta con el apoyo de los Proyectos de CIAT Laderas e IICA-Holanda-Laderas.

En agosto de 1997, el CLODEST realizó una presentación a los productores y técnicos de la cuenca sobre resultados de experimentos agrícolas en 1996. Estos experimentos fueron desarrollados por los agricultores con la coordinación técnica del CIAT, el Programa Regional de Maíz (PRM), la Investigación Participativa para Centroamérica (IPCA), SERTEDESO y la Dirección de Ciencia y Tecnología Agropecuaria (DICTA).

Durante 1998 el CLODEST revisó y actualizó su plan de actividades en un taller de planificación participativa por objetivos, con el patrocinio del proyecto CIAT Laderas e IICA-Holanda-Laderas. Conjuntamente, estos dos centros internacionales han venido apoyando la elaboración del reglamento interno del CLODEST. Actualmente, este organismo cuenta con un plan de desarrollo integral del municipio. Sin embargo, la población exige del CLODEST más acciones concretas, físicas y visibles.

Durante los últimos dos años, el CLODEST ha desarrollado una campaña contra la quema de vegetación en terrenos agrícolas, actividad que movilizó a más de mil personas, entre estudiantes, instituciones y productores. La Red Centroamericana de Comunicación, Género y Desarrollo Sostenible envió representantes de Panamá,

Nicaragua y otros proyectos de Honduras para apoyar la preparación y participar en la movilización.

Aun con toda estas actividades el CLODEST no es conocido en un amplio sector de la población rural. Por tanto, no se aprovecha este espacio de participación para que sectores tradicionalmente marginados mejoren sus condiciones.

Caso 3: El Consorcio Interinstitucional para una Agricultura Sostenible en Laderas (CIPASLA) Cauca, Colombia

El primer evento para la creación de este consorcio consistió en un taller de cooperación interinstitucional, celebrado a finales de 1992. El propósito de este taller fue explorar la factibilidad de establecer un consorcio, que aunara las acciones de las instituciones locales, basado en la necesidad de reducir la pobreza y detener el deterioro de los recursos naturales. Este evento reunió representantes de 20 organizaciones gubernamentales y ONG's en la cuenca del río Ovejas.

En 1993 se llevó a cabo un taller de Planeación por Objetivos (PPO), en el cual participaron 18 representantes de las instituciones y seis líderes de las comunidades. Se estableció que la misión de CIPASLA es desarrollar acciones conjuntas con la comunidad y otras instituciones que contribuyan a mejorar los niveles de vida de la población, mediante acciones organizadas y dentro de una cadena lógica de sostenibilidad (organización, capacitación, investigación, producción, conservación de los recursos naturales, comercialización y transformación) respetando los valores y cultura local.

CIPASLA define entre sus principales objetivos, los siguientes: (1) Fortalecer la capacidad de autogestión de las organizaciones comunitarias. (2) Impulsar programas para la educación ambiental y cultural (3) Introducir prácticas de conservación de suelos.

En el consorcio se ha fortalecido la investigación como eslabón de la cadena de la sostenibilidad. En el marco de estas actividades se ha desarrollado una metodología participativa para el conocimiento y análisis del estado de los recursos naturales y del entorno biofísico y socioeconómico en cuencas hidrográficas. También, se han realizado estudios de cambios en el uso de la tierra, a través del SIG, se han desarrollado tecnologías orgánicas para el manejo de la fertilidad del suelo y se han venido apoyando los Comités de Investigación Agrícola Local (CIAL), como estrategia de investigación adaptativa.

Como se puede deducir, inicialmente el consorcio tuvo un enfoque ambientalista, pues varios de sus proyectos estaban dirigidos a la conservación y manejo de los recursos naturales —aislamiento de zonas proteccionistas de aguas, barreras vivas, educación ambiental, entre otros— y el ofrecimiento de incentivos para la conservación de los mismos —semillas, recursos, semilleros, insumos, entre otros—. Esto dio como resultado, por un lado, que buena parte de los agricultores se refieren a CIPASLA como la entidad que apoya los aislamientos y las reforestaciones, mas que aun consorcio de entidades. Por otro lado, se ha creado cierto vacío en otras áreas de acción como comercialización, producción, transformación y organización.

En relación con la situación anterior, aunque existe una gran presencia y concentración de diversas instituciones en la zona, todavía falta una integración

masiva de las mismas para lograr un consorcio verdaderamente intersectorial. Esto no ha permitido que los agricultores y organizaciones comunitarias se beneficien del servicio que prestan estas instituciones en lo que respecta a asistencia técnica, investigación, crédito, educación y salud, entre otros.

El organigrama de CIPASLA establece el funcionamiento de un comité coordinador, integrado por tres representantes de las instituciones gubernamentales, ONG's y del CIAT. Aunque una de las principales funciones de éste Comité es el de contribuir a la definición de políticas para el fortalecimiento interinstitucional, esta responsabilidad ha recaído básicamente en los proyectos en ejecución debido a la falta de información de retorno dentro de cada institución del proceso que vive CIPASLA.

La Asociación de Beneficiarios de la sub-cuenca (ASOBESURCA), integrada en su totalidad por representantes de organizaciones comunitarias, fue conformado a través de elecciones en todas las veredas de la subcuenca, como organización interlocutora que canaliza las actividades con el Consorcio y entidades. Son parte de esta asociación, los profesores de las escuelas rurales, miembros de los Comités de Investigación Agrícola Local (CIAL), Juntas de Acueductos, Cabildo Indígena y una cooperativa local.

ASOBESURCA es una de las organizaciones locales más fortalecidas que se encuentran en la zona, gozando de gran popularidad y manejando un elemento adicional que no se encuentra en las otras organizaciones de agricultores, como es un sistema informal de crédito. Este mecanismo ha probado ser un factor fundamental para generar cohesión social. Actualmente, la falta de interacción entre los Comités de las instituciones y ASOBESURCA no permite entrelazar las necesidades de los agricultores con las ofertas institucionales.

Durante la primera fase del Consorcio (1993-1995), se obtuvo cofinanciación de tres fuentes: Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo (CIID) del Canadá; el Fondo para el Desarrollo Rural Integrado (DRI) y del Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). En la segunda fase, entre 1996 y 1998, aunque se ha obtenido un mayor número de fuentes de cofinanciación, económicamente el proyecto aún es frágil. Es importante resaltar el incremento en la cofinanciación por parte de entidades gubernamentales y una significativa disminución en aportes presupuestarios por parte de los organismos internacionales.

Caso 4: El Consejo Municipal De Desarrollo Rural (CMDR), Buga Valle del Cauca, Colombia

El Municipio de Buga se encuentra localizado sobre la vertiente de la cordillera Central de Colombia. La zona de laderas de este Municipio tiene un área de 68.760 hectáreas. Su altura va desde los 950 m.s.n.m. hasta los 4000 m.s.n.m. La temperatura oscila de los 12°C hasta los 24°C y la precipitación varía entre 1.100 mm en la parte baja y de 2.500 mm en la parte alta.

La población rural total es de 12,200 habitantes. El 82% de la población económicamente activa se dedica a actividades agropecuarias, agroindustria (6%), minas y construcción (1%), mientras un 6% se dedica a otras actividades. La zona rural se encuentra dividida en 46 veredas (aldeas o comunidades) agrupadas en 18 corregimientos (microrregiones).

El Gobierno de Colombia, a través de la Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero, creó los Consejos Municipales de Desarrollo Rural (CMDR) para fortalecer el sector agrario municipal y garantizar que la población rural forme parte activa y directa en la ejecución de los asuntos públicos municipales.

En este sentido, los CMDR se enmarcan en un proceso de descentralización y democratización de la gestión pública, como un espacio que facilita la participación de las comunidades en las decisiones que las afectan a nivel económico, político, administrativo y cultural.

Según la Ley el Consejo Municipal de Desarrollo Rural lo integran y lideran los alcaldes. Sin embargo, la experiencia en Buga indica poca participación y falta de compromisos por parte, no solo del Alcalde sino, también, del Consejo Municipal y los Secretarios de Despacho. Otras personas que integran los CMDR son los representantes designados por el Consejo Municipal, por entidades públicas con presencia física en el municipio, de asociaciones de campesinos, de gremios y representantes de comunidades rurales, quienes deberán constituir mayoría en el Consejo.

El CMDR, define entre sus principales objetivos los siguientes: (1) Concertar las prioridades de las comunidades frente a las ofertas institucionales de servicios agropecuarios y pesqueros. (2) Evaluar, discutir y aprobar el Plan de Desarrollo Municipal. (3) Realizar seguimiento a la ejecución de planes, programas y proyectos sectoriales desarrollados a nivel local. Con respecto al cumplimiento de estos objetivos se ha notado una falta de coordinación interinstitucional, limitaciones en la comunicación y socialización de la información y, además, un deficiente vínculo entre las políticas y programas del estado con las necesidades de la población rural.

Desde su formación, los representantes de las comunidades y las instituciones se han venido reuniendo en este espacio de concertación. Sin embargo, los resultados no han sido los esperados debido a que en el CMDR se desarrollan discusiones poco provechosas desde el punto de vista de las comunidades. Los representantes

comunitarios cuestionan el incumplimiento de las acciones definidas en su planificación.

Ante la necesidad cada vez más urgente de mejorar el trabajo coordinado, y concertado, articulando las propuestas de las instituciones con las que presentan las organizaciones comunitarias, el CMDR del Municipio de Buga, en coordinación con la Asociación de Ingenieros Agrónomo del Valle-Capítulo Buga (ASIAVA), y las instituciones que lo conforman acordaron desarrollar un taller de Planeación Participativa por Objetivos (PPO). En este taller participaron 17 representantes de nueve organizaciones locales, siete representantes gubernamentales y cinco de Organizaciones no gubernamentales (ONGs). Durante este evento, los participantes analizaron aspectos sociales, económicos, culturales, ambientales y de convivencia, en la búsqueda de concertar un proyecto de desarrollo agropecuario para el municipio y de desarrollar propuestas que garanticen la autogestión y autonomía comunitaria.

Para la financiación de sus acciones, el CMDR cuenta con recursos propios de las instituciones que lo integran y con partidas del gobierno nacional. Aunque se supone que hasta el año 2001 los municipios asumirán con su propio presupuesto y recursos, toda la responsabilidad para cubrir sus gastos de funcionamiento y de inversión en todas las áreas y sectores, actualmente se esta contando con escasos recursos financieros para su funcionamiento.

Anexo 6.2 Juego de Nueve Láminas con los Pasos Metodológicos de los Procesos Organizativos

Anexo 2: Juego de Nueve Láminas con los Pasos Metodológicos de los Procedimientos Organizativos

Anexo 6.3 Video: Murmullos de Agua

El video puede ser adquirido en la Oficina de Distribución de Publicaciones del CIAT.

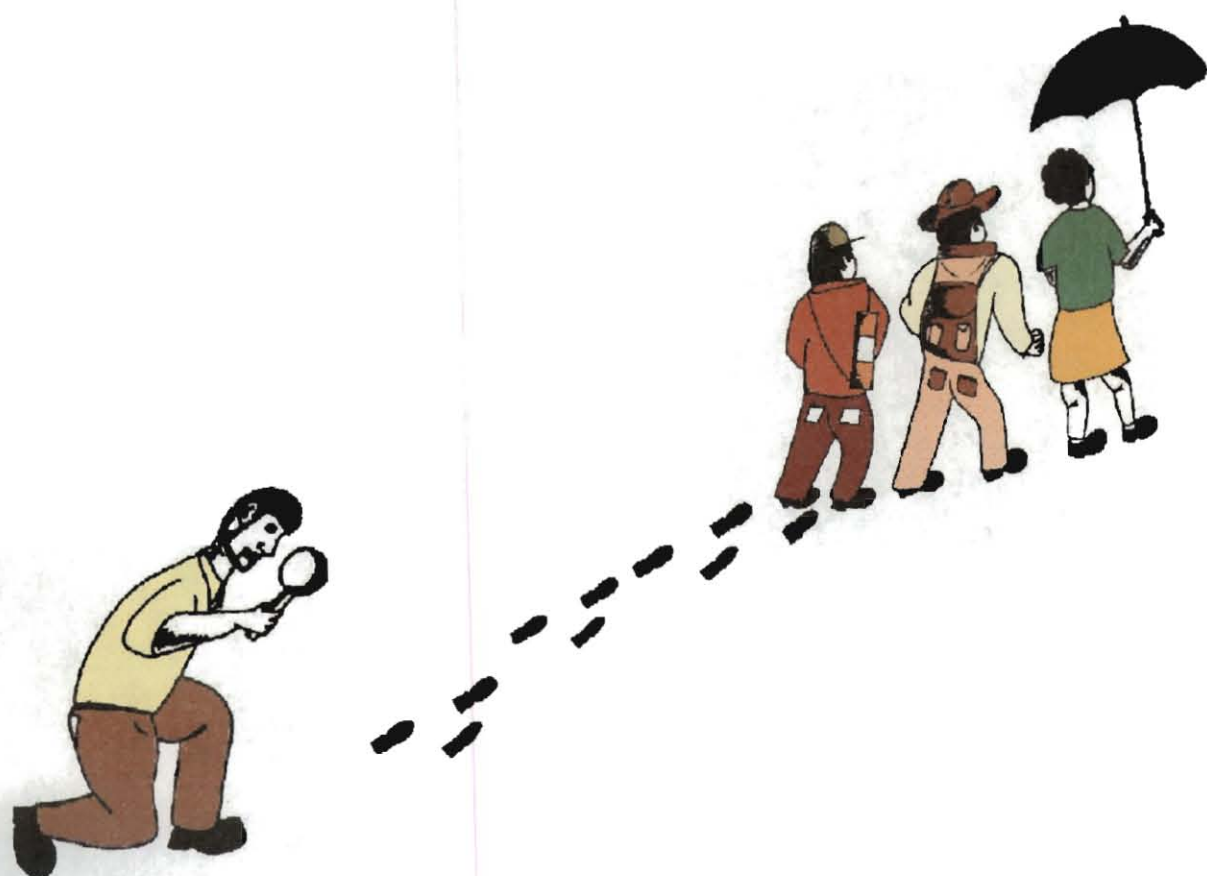
Apartado Aéreo: 6713 Cali, Colombia.

Teléfono (572) 4450000

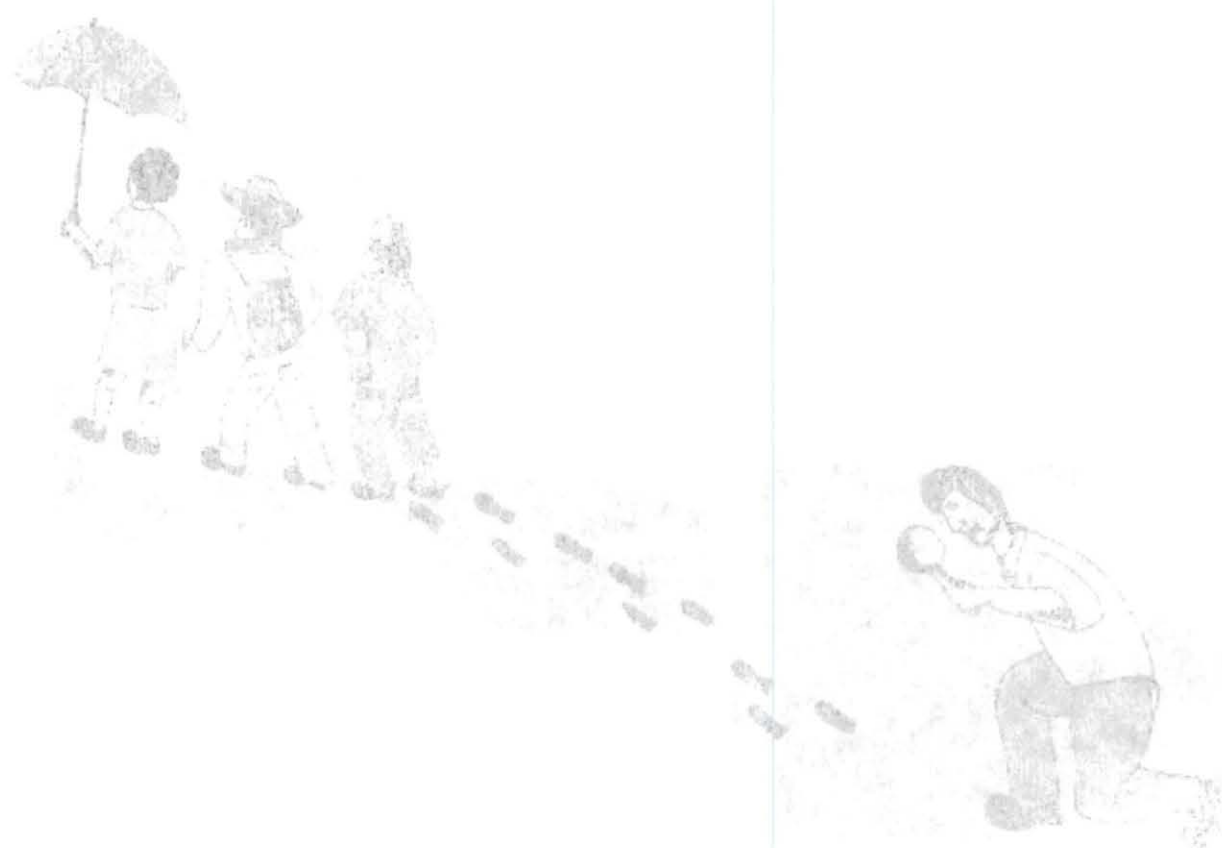
Fax: (572) 4450073

Correo electrónico: l.garcia-ciat@cgiar.org

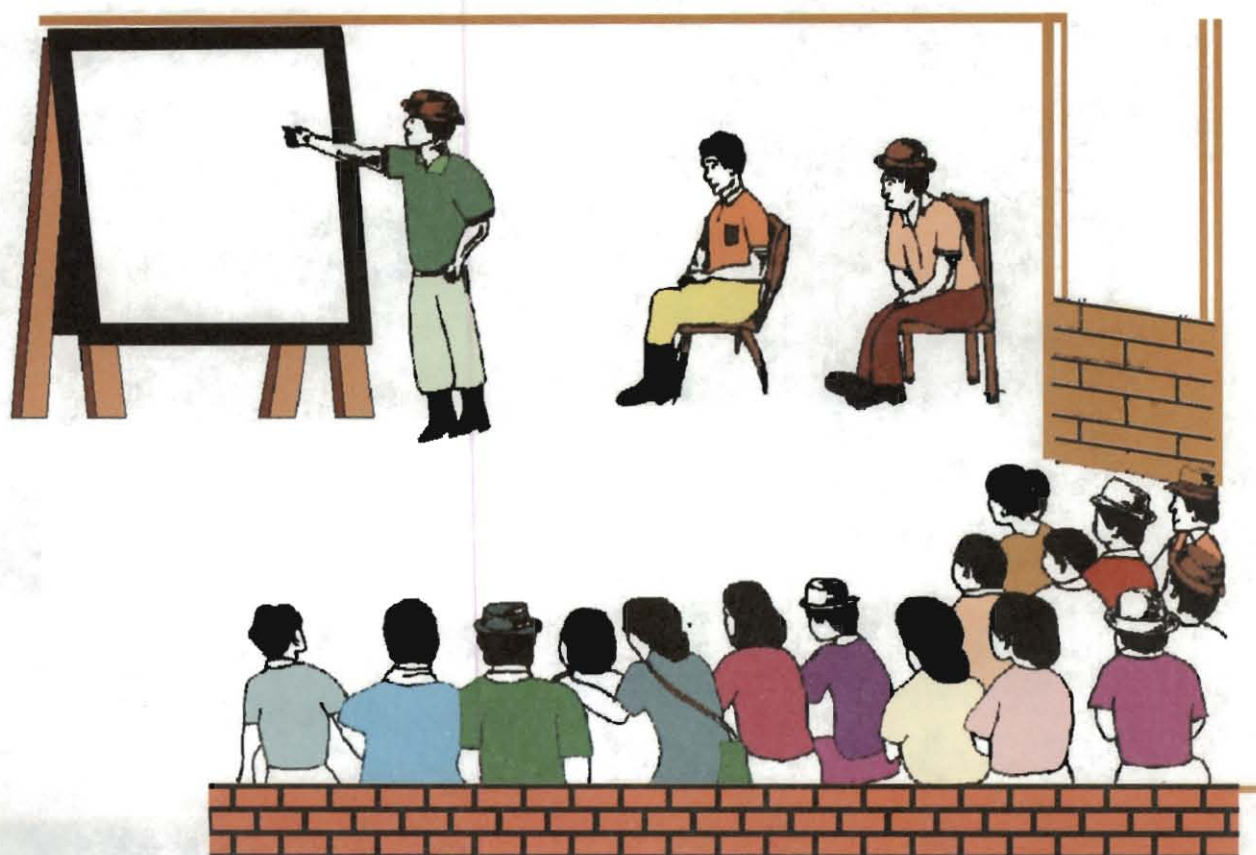
Monitoreo y Seguimiento



WOUNDED & ABANDONED



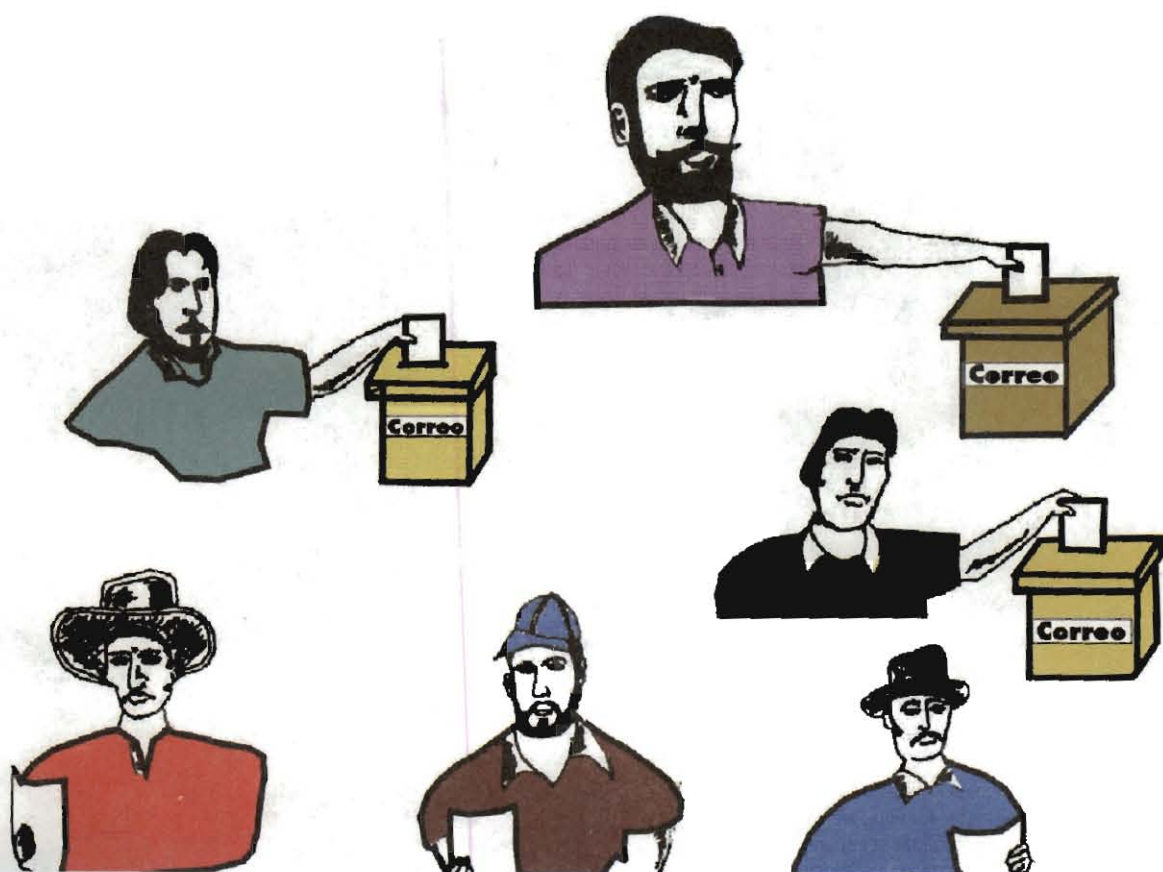
Planeación Participativa



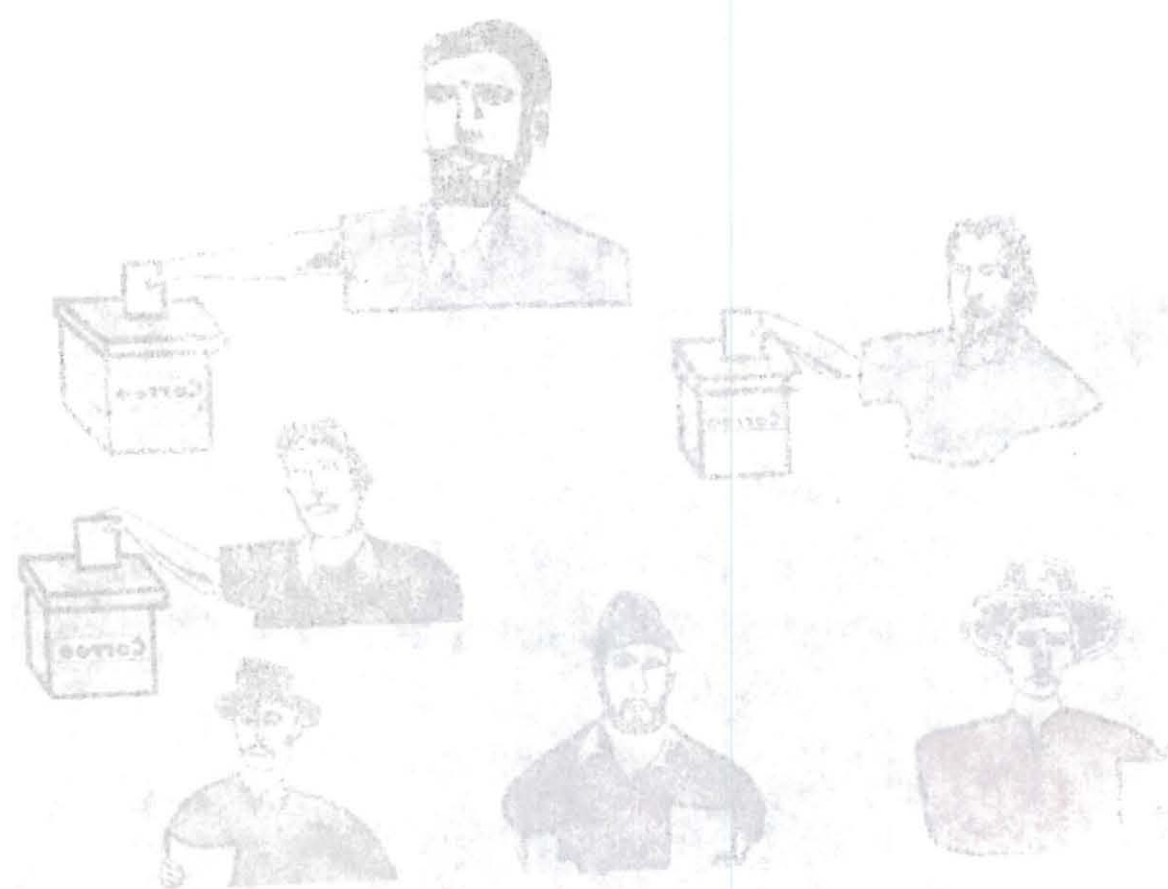
Благодарности



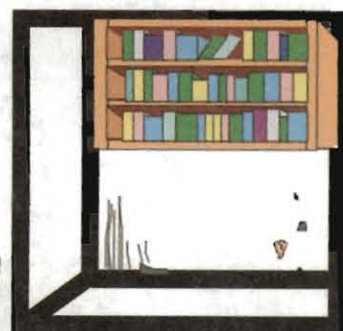
Establecer Vínculos Verticales Entre el Nivel Local, Regional, Nacional e Internacional



MASSIMO E TULLIO
DUE DI ALI GIORNI
PERFETTA A DENTRO



Facilitar la Coordinación Interinstitucional

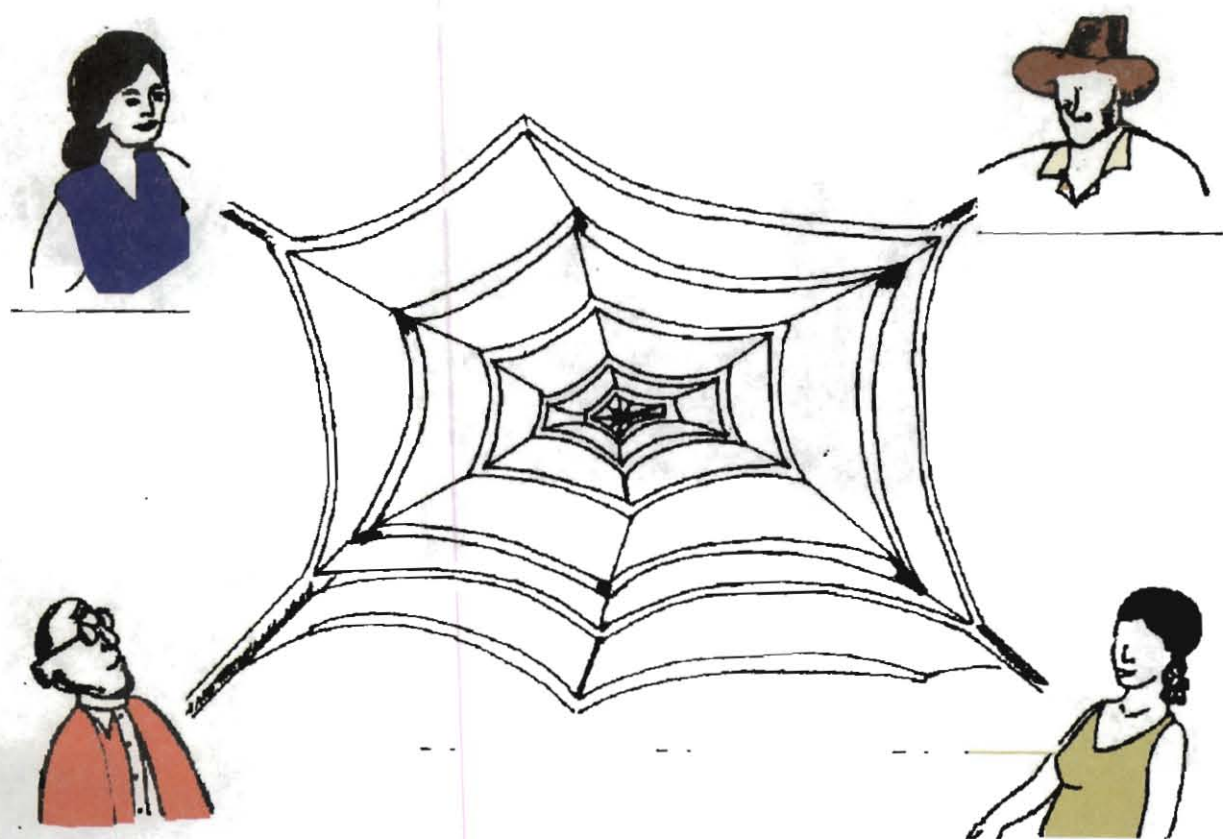


THE MATHS BOOK

Each of 10 COORDINATION



Promover la Formación de Redes o Asociaciones de Grupos Locales Comunitarios



entre los locales, comunidades
vecinas y asociaciones de
promoción y formación de



Fortalecer Formas Organizativas Locales Existentes



ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ԲԱՐՈՋԱՆԱԿԱՆ ԲՈՒԴՈՒԹՅԱՆ ԲԱՆԴԱՊԱՅՈՒՆ



Facilitar el Desarrollo de Nuevas Formas Organizativas Locales o Comunitarias



FORÇA O COMUNITÁRIO
FORÇA ORGANIZADO
FORÇA O TRABALHO E INTELIGÊNCIA



Identificar Actores



THE JOURNAL OF THE



Formulas, Propósitos, Estrategias y Resultados Esperados



ΛΥΣΕΙΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

