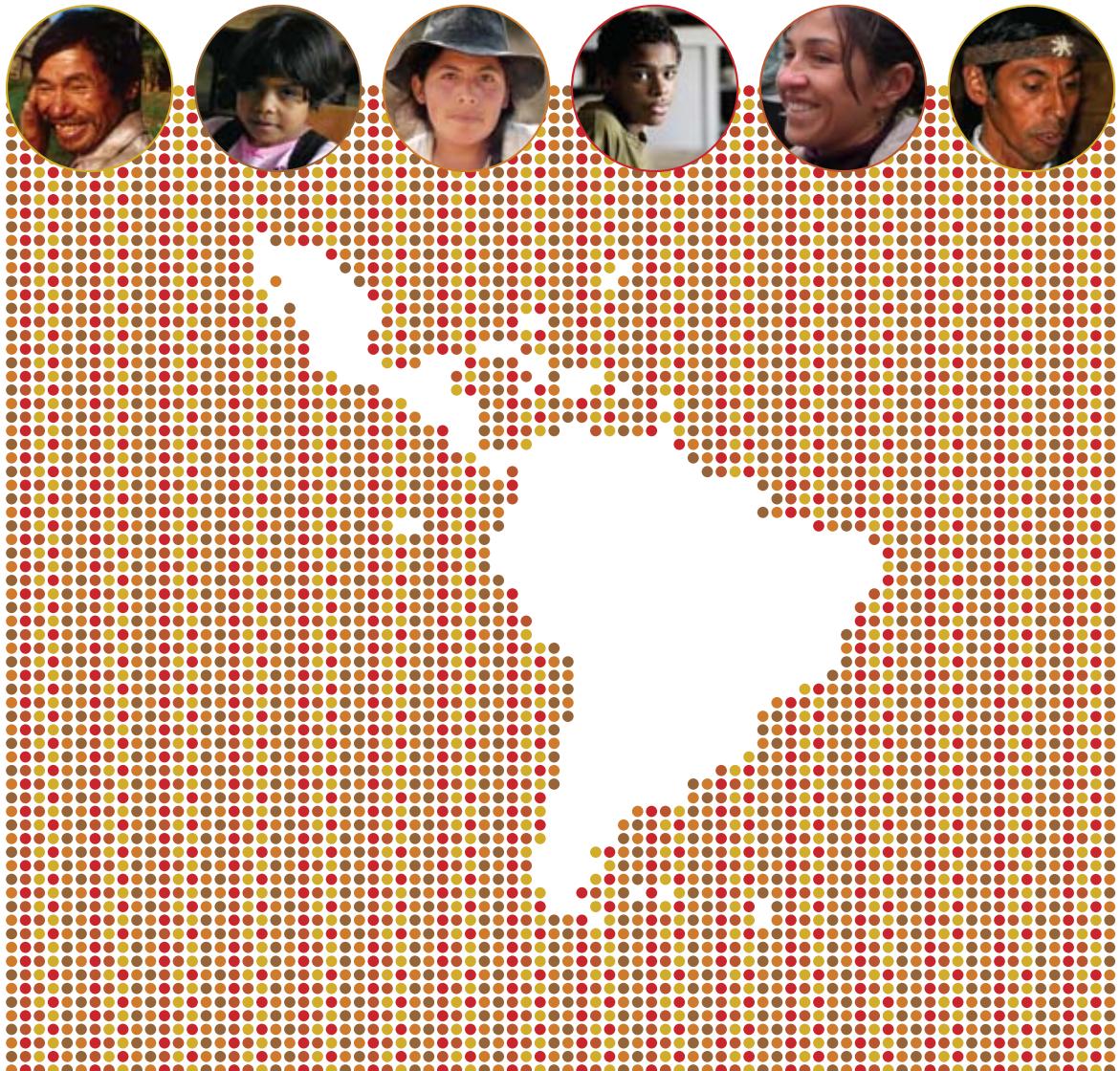


CUSO

CAMINOS Y ENCUENTROS · WAYS AND MEANS

Experiencias de Acción de la Cooperación Humana en América Latina y el Caribe
Action Experiences in Volunteer Cooperation in Latin America and the Caribbean

2007



Caminos y Encuentros Ways and Means

Experiencias de Acción de la cooperación humana
en América Latina y el Caribe, 2007

Action Experiences in Volunteer Cooperation in
Latin America and the Caribbean, 2007

• •

Coordinadora Coordinator

KATE ROBERTS

Sistematización y Edición

Sistematisation and Edition

CARMEN GLORIA OPAZO

LORENA ARCE L.

PABLO BRICEÑO G.

Producción Production

CORPORACIÓN POLOC

Santiago, Chile

www.poloc.org

Diseño Design

ANDREA CUCHACOVICH A.

andrea@cerocuarto.cl

www.cercocuarto.cl

Traducción Translation

SHERRY PRIOR

Hermann Steffen-Trejos

Fotografía Photography

ARCHIVOS CUSO

COOPERANTES CUSO

CONTRAPARTES CUSO



Oficina Regional Américas-Caribe

Americas-Caribbean Regional Office

Apartado Postal 1709

2050 San Pedro, San José, Costa Rica

Tel: +506 224-7251

Fax: +506 224-0687

ofregional@cuso.or.cr

www.cuso.or.cr

© CUSO 2007

Primera edición 2007 First edition 2007

ISBN 978-9968-9565-1-2

Las opiniones expresadas en esta publicación no
representan necesariamente el punto de vista de CUSO.

The opinions expressed in this publication do not
necessarily represent CUSO's point of view.

CUSO

CAMINOS Y ENCUENTROS · WAYS AND MEANS

Experiencias de Acción de la Cooperación Humana en América Latina y el Caribe
Action Experiences in Volunteer Cooperation in Latin America and the Caribbean

2007

Gracias • Thanks

Agradecemos de manera particular a los y las cooperantes y sus organizaciones contraparte que se atrevieron a compartir sus experiencias en estas páginas.

Por sus contribuciones de textos, fotos, revisiones y otros apoyos, agradecemos a: Rosa Candia, Jacques Carrière, Grettel Coto, Hermes Justiniano, Marie-Eve Landry, Katiana Murillo, Mauricio Ramírez, Rolando Ramírez, oficinas de CUSO en la región y sus archivos de fotos, archivos de ACDI.

Esta publicación fue posible gracias al apoyo de Gobierno de Canadá por medio de la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI).

Our grateful thanks go in particular to the cooperants and the partner organisations who dared to share their experiences in these pages.

For contributing text, photos, reviews and other support, we are grateful to: Rosa Candia, Jacques Carrière, Grettel Coto, Hermes Justiniano, Marie-Eve Landry, Katiana Murillo, Mauricio Ramírez, Rolando Ramírez , CUSO offices in the region and their photo archives, CIDA photo archives.

This publication was made possible with the support of the Government of Canada provided through the Canadian International Development Agency (CIDA)



índice • contents



Introducción · Introduction Historias de CUSO · CUSO Stories	6 8
Programa Sostenibilidad Social y Económica Social and Economic Sustainability Program 12	
01·empresa comunitaria mapajo ecoturismo indígena 01·the mapajo indigenous community: ecotourism company	16
02·agrocomercialización: el desarrollo y consolidación de una empresarial asociativa de productores agrícolas 02·agromarketing: development and consolidation of a farmers business association	26
03·colores para antioquia 03·colours for antioquia	38
04·un proyecto de desarrollo comunitario rural en bolivia: aprendiendo en conjunto a evaluar 04·learning to evaluate together a rural community development project in bolivia	48
Programa Gestión Comunitaria de los Recursos Naturales Community-Based Natural Resource Management Program 62	
05·desarrollo de sistemas de información geográfica como herramienta para el desarrollo local 05·development of geographic information systems as a tool for local development	66
06·consolidación de la gerencia regional de bosques modelo para américa latina y el caribe 06·consolidating the management of the regional model forest network in latin america and the caribbean	78
07·sistematización de experiencias en gestión comunitaria de recursos naturales: un proceso de aprendizaje 07·systematisation of experiences in community natural resource management: a learning process	90
08·gestión del corredor biológico volcánica central talamanca 08·management of the central volcanic talamanca range biological corridor	100
09·ordenamiento territorial y acciones para el desarrollo sustentable 09·land-use management and actions for sustainable development	112
Programa Gobernabilidad Incluyente Inclusive Governance Program 124	
10·fortalecimiento institucional a contrapartes del fondo de empoderamiento de las guatemaltecas (feg) 10·institutional strengthening for partners of the guatemalan women's empowerment fund (feg)	128
11·programa de asistentes comunitarias de salud para el cuidado del adulto mayor 11·community health assistants program for the care of senior citizens	142
12·la confianza como capacidad de participar democráticamente en una experiencia multisectorial (caso conamusa) 12·trust: the key to democratic participation in a multisectorial experience (the case of conamusa)	152

Director Regional
CUSO Américas-Caribe

Rolando Ramírez

Introducción

Introduction

Rolando Ramírez

Regional Director
CUSO Americas-Caribbean

Desde hace un tiempo a esta parte CUSO Américas-Caribe se ha propuesto comenzar a sistematizar experiencias que se han ido forjando en el trabajo conjunto de contrapartes y cooperantes en la Región. Mas que un esfuerzo académico, la intención ha sido recuperar de forma concreta, con casos específicos, qué es lo que se ha aportado, qué se ha aprendido, y cómo podemos mejorar lo que viene.

Mucho conocimiento se ha generado, muchas nuevas prácticas se han establecido, un sinnúmero de lecciones aprendidas. Este primer esfuerzo intenta recoger parte de ese acumulado, para compartir, para hacer del conocimiento un instrumento útil de cambio.

Mucho se ha dicho y hecho en relación a la creación de redes de conocimiento, y de cómo la tecnología de la información juega un papel fundamental para su sostenimiento. Pero este esfuerzo será en vano si al culminar las comunidades con las cuales trabajamos, personas concretas y con las cuales nuestras contra-

For some time now CUSO Americas-Caribbean has been endeavouring to systematize the experiences which have been forged through the joint efforts of partners and cooperants in the region. More than an academic endeavour, the intention has been to record in a concrete way, with specific cases, what has been contributed, what has been learned, and how we can improve what lies ahead.

Much knowledge has been generated, many new practices have been established, innumerable lessons have been learned. This first effort is an attempt to collect and share part of this store of knowledge in order to turn it into a useful tool for change.

Much has been said and done concerning the creation of knowledge networks and how information technology plays an essential role in sustaining them. But all our efforts will have been in vain if at the end of the road the communities with which

partes están íntimamente ligadas, no han mejorado su condición económica y social, no han fortalecido sus capacidades para participar en la toma de decisiones que las afectan, o si su entorno medioambiental y sus recursos naturales no están en una mejor condición de sostenibilidad, y si en definitiva, sus derechos básicos como ciudadanos plenos no son ampliamente respetados ni valorados en su total dimensión.

Esta visión es la que sustenta este primer esfuerzo de compartir los desafíos y las contribuciones realizadas y vividas por algunos de nuestros cooperantes. Experiencias marcadas por un aporte concreto de conocimientos, pero también por una profunda entrega humana. Es el gran privilegio de la cooperación, el de establecer lazos imperecederos entre personas, comunidades y organizaciones, que van más allá de una transferencia de conocimientos o experiencias. Es con el fin común de alcanzar una vida mejor, más justa y equitativa para todos.

we work and the real, concrete people with whom our partners are intimately linked, do not enjoy better social and economic conditions, if they are not more able to participate in decisions affecting their own lives, if their environment and natural resources are not more sustainable, and most definitely if their basic rights as full citizens are not more respected or valued in their totality.

This is the vision underlying this first attempt at sharing the challenges faced and the contributions provided by some of our cooperants. These experiences are marked by concrete contributions of know-how, but also by deep-felt human commitment. The great privilege of cooperating with human resources is the establishment of imperishable ties between people, communities and organisations that go beyond mere transfer of knowledge or experience. It is for the common goal of achieving a better, fairer, more equitable life for everyone.

Responsable Gestión del Conocimiento
CUSO Américas-Caribe

Kate Roberts

Historias de CUSO CUSO Stories

Kate Roberts

Knowledge Management Officer
CUSO Americas-Caribbean

CUSO es una organización canadiense sin fines de lucro con una larga trayectoria y reconocida experiencia en la cooperación con recursos humanos para el desarrollo y justicia social a nivel global. Desde su nacimiento en 1961, más de 14.000 voluntarios cooperantes han colaborado con proyectos y procesos de desarrollo internacional.

Asociándonos para la Cooperación

La construcción de capacidades locales es un eje fundamental del enfoque de desarrollo de CUSO, por lo cual CUSO trabaja con organizaciones “contraparte” a nivel local y regional para fortalecer su capacidad para promover la superación de la pobreza y la desigualdad, abarcar temas de derechos humanos y ciudadanos, la supervivencia cultural y la gestión sostenible del medioambiente.

Para el logro de estas metas compartidas, CUSO y sus contrapartes identifican de manera conjunta los conocimientos, habilidades y experiencias externas que pueden contribuir a cubrir los vacíos y mejorar las oportunidades de avanzar en el desarrollo y la justicia social a nivel comunitario. Los y las coope-

CUSO is a Canadian international non-profit organisation with a long history and acknowledged experience in human resource cooperation for global development and social justice. More than 14,000 volunteer cooperants have supported development projects and processes since CUSO's birth in 1961.

Partnership and Cooperation

Building local capacities is a keystone of CUSO's development approach, so CUSO works with local and regional “partner” organisations to strengthen their capacity to overcome poverty and inequality, to address human and civil rights issues, and to promote cultural survival and sustainable environmental management.

Towards these common goals, CUSO and our partner organisations together identify the external knowledge, skills and experience which can help to fill gaps and enhance opportunities to move forward development and social justice at the community level. CUSO's cooperants – both Canadian and from other countries of the global South – are

rantes de CUSO – tanto canadienses como aquellos que provienen de otros países del Sur – constituyen el motor principal de tales procesos de construcción de capacidades y conocimientos. Más que “expertos” técnicos, son facilitadores, constructores de redes y relaciones, motivadores de procesos dentro de sus contrapartes y proyectos y también más allá de ellos.

Estas son sus historias de aprendizaje y de colaboración que hemos buscado expresar en esta primera colección de “experiencias de acción” en América Latina y el Caribe.

Los programas de CUSO y el intercambio de conocimientos

En América Latina y el Caribe, CUSO trabaja en 10 países con más de 50 organizaciones contraparte. Entre 2006 y 2007 más de 100 cooperantes, de largo y corto plazo, apoyaron las acciones y estrategias regionales de CUSO para construir comunidades sostenibles, fortalecer capacidades locales y regionales para la sostenibilidad económica y social, la gestión comunitaria de los recursos naturales y la gobernabilidad incluyente.

Todas las iniciativas de CUSO en la región se articulan alrededor de estos ejes temáticos, organizadas en tres programas regionales. Esto permite encadenar esfuerzos más allá de las fronteras, construyendo sinergias y conocimientos alrededor de problemas y soluciones compartidas, y maximizar el uso de nuestros valiosos pero limitados recursos. Los problemas de esta región, cada vez más globalizada, no respetan las fronteras territoriales: tampoco lo deben hacer las soluciones.

Por otro lado, a nivel local se mantienen procesos de aprendizaje e intercambio entre los programas de CUSO, sobre todo en relación con enfoques metodológicos relevantes. A nivel de las comunidades, los temas de la participación y la gobernabilidad, la sostenibilidad ambiental y la superación de la pobreza se vinculan intrínsecamente. Así lo demuestran las historias aquí recogidas.

El intercambio del conocimiento como estrategia de desarrollo

Un componente estratégico de la programación regional ha sido la promoción de relaciones, el inter-

the main motor of these knowledge and capacity-building processes. More than technical “experts” cooperants are facilitators, networkers, motivators of learning and collaboration processes within and beyond their particular project partners.

These are the stories of learning and collaboration that we have sought to express in this first collection of “action experiences” in Latin America and the Caribbean.

CUSO programs and knowledge-sharing in Latin America and the Caribbean

In Latin America and the Caribbean, CUSO works with over 50 partner organisations in 10 countries. During 2006 to 2007 more than 100 short and long term cooperants helped CUSO support regional strategies and actions for building sustainable communities, strengthening local and regional organisational capacity for carrying out initiatives for local social and economic sustainability, community-based natural resource management and inclusive governance.

All of CUSO's development initiatives in the region are articulated around these issues in three regional programs, rather than being only country-focused. This allows us to connect efforts across borders, to build synergies and knowledge around common problems and solutions, maximising the use of our precious but limited resources. The problems of an increasingly globalised region do not recognise territorial borders: nor should the potential solutions.

At the local level, though, learning and sharing continues to take place across CUSO programs, particularly in relation to useful methodological approaches. At the community level, the issues of participation and governance, environmental sustainability and poverty reduction are intrinsically linked, as the stories collected here testify.

Knowledge networking as a development strategy

A key strategic component of regional programming has been to promote relationships, knowl-

cambio de conocimientos y el aprendizaje dentro de cada programa y entre ellos. CUSO está convencido de que el conocimiento de nuestras contrapartes y cooperantes es un recurso demasiado valioso para que quede sólo a servicio de un proyecto o territorio en particular: el intercambio de conocimientos y aprendizajes más allá de estas fronteras puede mejorar el impacto de cada experiencia, así como de nuestros esfuerzos colectivos.

La recolección y sistematización de las “experiencias de acción” de nuestros cooperantes y sus contrapartes forma parte de la estrategia regional de CUSO para la promoción del intercambio de conocimientos y aprendizajes. Las experiencias aquí seleccionadas se agrupan por programa, con una introducción de cada programa que procura explicar cómo las experiencias se interrelacionan, con la intención de lograr objetivos y estrategias programáticas de mayor alcance.

Hemos procurado seguir un formato de presentación similar en cada caso para facilitar la comprensión integral de las experiencias en su conjunto. Sin embargo, cada iniciativa tiene sus singularidades, y también sus protagonistas. Por lo tanto, encontrará que las voces varían en cada historia, así como su perspectiva y alcance, abarcando desde la realización de eventos e instrumentos muy específicos hasta procesos de mayor envergadura y largo plazo, involucrando múltiples actores y dimensiones.

Esperamos que estas “experiencias de acción” no sólo comuniquen el sentido del enfoque y contribución de CUSO al desarrollo y a la justicia social, a través de nuestras contrapartes y cooperantes, sino que además motiven a las y los lectores a realizar un aporte propio al proceso de aprendizaje. Cada historia es una invitación dirigida a las personas involucradas en procesos similares y relacionados a explorar la relevancia de estas reflexiones y aprendizajes para sus propias iniciativas, a buscar más conocimientos e intercambios por medio de los recursos informativos adicionales que ofrecemos, a aportar sus propias ideas y opiniones para el mejoramiento de nuestras acciones colectivas e individuales. Cada historia atestigua, además, los sueños y frustraciones, los logros y retos de los procesos sociales en que nos encontramos involucrados, algunos de los cuales son más exitosos que otros, pero que siempre son una oportunidad para aprender.

edge-sharing and learning within and across our programs. It is CUSO's conviction that our cooperants' and partners' knowledge is too valuable a resource to remain confined to a particular territory or project experience: knowledge-sharing and learning beyond those boundaries can enhance the development impact of each experience as well as our collective efforts.

This collection and systematisation of selected “action experiences” of cooperants and their partner organizations is part of CUSO's regional strategy for promoting knowledge networking and learning. The experiences are grouped by CUSO program, each with a brief introduction that seeks to explain the underlying connections between the experiences in pursuit of CUSO's wider programming strategy and objectives.

While we have endeavoured to follow a similar presentation format for each experience to facilitate an overall comprehension of the experiences as a whole, every initiative has its peculiarities, as do the protagonists themselves. As a result you will find that the voices vary as well as the perspective, from particular cooperant contributions to regional team efforts, from the construction of very specific events and tools to broader multi-dimensional, multi-actor, long-term processes.

We hope that these “action experiences” will not only convey a sense of CUSO's approach and contribution to development and social justice through our partners and cooperants but also inspire readers to contribute to the learning process. Each story is an invitation to people involved in similar and related experiences to explore the relevance of the reflections and lessons learned for their own initiatives, to pursue more knowledge and exchange through the additional information resources offered, to contribute their own thoughts and ideas for improving our collective and individual actions. Each story is also testimony to the commitment and efforts of CUSO cooperants and partner organisations: the dreams and frustrations, achievements and challenges of the social processes in which we are engaged, some more successful than others but always opportunities to learn.

Mapa ALC Localización Experiencias LAC Map Experience Locations



**PARA MÁS INFORMACIÓN Y CONTACTOS Y PARA
COMPARTIR SUGERENCIAS Y CONTRIBUCIONES:**
www.cuso.or.cr
know@cuso.or.cr

**FOR FURTHER INFORMATION AND CONTACTS,
SUGGESTIONS AND CONTRIBUTIONS:**
www.cuso.or.cr
know@cuso.or.cr

Programa

Sostenibilidad Social y Económica

Social and Economic Sustainability

Program

El programa de Sostenibilidad Social y Económica de CUSO busca mejorar las estrategias regionales para superar la pobreza, fortaleciendo la capacidad de las personas para satisfacer sus necesidades básicas mediante iniciativas económicas alternativas.

El programa parte de la premisa de que las sociedades que fortalecen y mejoran la equidad obtienen mejores resultados en los planos social, económico y político. Para lograr esto es necesario llevar a cabo planes para reducir la pobreza, capacitar al capital humano, desarrollar tecnologías y capital social, así como promover procesos participativos de gobernabilidad que permiten a la ciudadanía velar por la distribución equitativa de los recursos. Asegurar resultados concretos para los sectores más vulnerables económica y socialmente requiere además, de una actuación enfocada en el plano comunitario.

CUSO's Social and Economic Sustainability program aims to improve regional strategies for overcoming poverty by strengthening people's capacity to satisfy their basic needs through alternative economic initiatives.

The program's main premise is that societies which are able to strengthen and improve equity also achieve better results in the social, economic and political spheres. In order to achieve this, poverty reduction plans are needed that involve human resource capacity building and the development of technological and social capital, as well as participatory governance processes that empower citizens to lobby for and safeguard a more equitable distribution of resources. Ensuring concrete results for the most socially and economically vulnerable sectors of society also requires efforts to be focused at the community level.

Desarrollo Económico Local

En América Latina las dos barreras más importantes para el logro del desarrollo económico y social son la pobreza y la desigualdad. La región es considerada la zona del mundo con mayor desigualdad donde el 10% más rico de la población percibe el 48% de los ingresos, mientras que el 10% más pobre gana 30 veces menos. El nivel de pobreza es contradictorio si se consideran las ricas posibilidades y recursos de la región.

Es por esto que dentro de su programa de Sostenibilidad Económica y Social, CUSO busca fortalecer las capacidades de las comunidades para emprender actividades económicas sustentables que mejoren su calidad de vida. Esto se realiza mediante la asistencia técnica a modelos comunitarios en tres áreas: microcréditos, desarrollo microempresarial y diversificación económica rural. Esta asistencia se complementa con el intercambio de mejores prácticas y lecciones aprendidas y con el desarrollo y difusión de políticas que mejoren las condiciones para el desarrollo económico local y comunitario.

Experiencias de contrapartes y cooperantes de CUSO en desarrollo económico local y comunitario en países como Bolivia, con niveles de pobreza que alcanzan cerca del 70% de la población, y en Costa Rica, están enriqueciendo iniciativas en otras partes de la región. Tres de estos casos se detallan en las historias que siguen: la experiencia de François Oigny y CIED con el desarrollo de una opción artística para promover el turismo comunitario en un pueblo peruano del Valle del Lurín; la experiencia de Keith Carter y ASOPROCONA con el fortalecimiento de las oportunidades de comercialización de una asociación de productores agrícolas en el Valle Central de Costa Rica, y la experiencia de Liceette Chavarro y la Fundación PRAIA con la construcción de una empresa comunitaria de ecoturismo indígena en la Amazonía boliviana. A pesar de las diferencias de sus contextos y actividades, las tres experiencias se unen en su intención de buscar opciones innovadoras de sostenibilidad económica en el ámbito rural, que respetan cultura e idiosincrasias, así como su entorno natural y sus recursos ambientales. Cabe destacar, que por medio de los contactos y reflexiones programáticas promovidos por CUSO

Local Economic Development

In Latin America and the Caribbean the two most significant barriers to social and economic development are poverty and inequality. The region has the greatest levels of inequality in the world, with the richest 10% of the population receiving 48% of regional income and the poorest 10% earning 30 times less. Poverty levels are contradictory given the rich potential and resources that the region possesses.

It is for this reason that CUSO's Social and Economic Sustainability program aims to strengthen the capacity of communities to undertake sustainable economic activities that improve their quality of life, through the provision of technical assistance in three main areas: microcredit, microenterprise development, and rural diversification. This assistance is complemented by the sharing of best practices and lessons learned as well as the dissemination of policy proposals that can improve conditions for local and community economic development.

The experiences of CUSO cooperants and partners working on local and community economic development in countries such as Bolivia, where poverty affects around 70% of the population, and in Costa Rica, are enriching initiatives in other countries of the region. Three such cases are presented in the stories that follow: the experience of François Oigny and CIED with the development of an artistic approach to promoting community tourism in a small Peruvian town in the Lurín Valley; the experience of Keith Carter and ASOPROCONA of strengthening marketing opportunities for a producer association in the Central Valley of Costa Rica and the experience of Liceette Chavarro and the Praia Foundation of setting up an indigenous community ecotourism business in the Bolivian Amazon. Notwithstanding the differences between the project contexts and activities, the three experiences are linked in their goal of opening up innovative opportunities for economic sustainability in rural contexts that respect local culture and idiosyncrasies as well as the natural environment and resources. It should be said that through program contacts and reflection facilitated by CUSO and the cooperant, since these pages were written

y el cooperante, desde que estas páginas han sido escritas, ASOPROCONA se encuentra actualmente gestionando iniciativas para promover el turismo rural comunitario con sus socios, como opción de diversificación y sostenibilidad económica. El turismo comunitario representa una alternativa particularmente interesante porque permite la posibilidad de una distribución más equitativa de los beneficios económicos que el turismo convencional.

Iniciativas que promueven el Desarrollo Económico Local se llevan a cabo actualmente en Bolivia, Guatemala, Perú, El Salvador, Nicaragua, Chile, Costa Rica y Jamaica. Además existe una red de intercambio de conocimientos y experiencias establecida por CUSO y sus contrapartes denominada: Red Internacional de Desarrollo Económico Local y Comunitario (RIDELOC).

Oportunidades de Empleo para los Jóvenes

Los sistemas educativos formales de la región no están preparando de forma adecuada a los jóvenes, especialmente a aquellos en riesgo social, para que puedan sobrevivir económica y socialmente en el nuevo siglo. Muchos jóvenes enfrentan situaciones difíciles que hacen que su educación se interrumpa y en consecuencia no estén adecuadamente preparados para incorporarse a la fuerza laboral o para superar las adversidades y efectos sociales que enfrentan en sus hogares y comunidades.

Es por eso que CUSO se ha propuesto como meta contribuir a aliviar la pobreza y el desempleo entre los jóvenes, mediante oportunidades de formación y capacitación, así como a través de la creación de opciones de generación de ingresos, con el fin de posibilitar un modo de vida sustentable para ellos y sus familias y así romper el ciclo de la pobreza.

En este campo CUSO apoya modelos locales, promoviendo el aprendizaje colectivo y la aplicación de lecciones aprendidas con el fin de maximizar los recursos dedicados a generar oportunidades de empleo para la juventud y mejorar las políticas referentes a la educación y capacitación de este sector de la población. En particular, con organizaciones contrapartes en Bolivia, Jamaica y el mismo Canadá

ASOPROCONA is also now developing initiatives to promote rural community tourism as an option for economic diversification and sustainability amongst the membership. Community tourism represents a particularly interesting economic alternative as it has the potential to generate a much more equitable distribution of the economic benefits than conventional tourism.

Initiatives promoting Local Economic Development are currently underway in Bolivia, Guatemala, Peru, El Salvador, Nicaragua, Chile, Costa Rica and Jamaica. CUSO also works with a network set up in collaboration with partner organisations to share knowledge and experiences, called the Community and Local Economic Development International Network (CLEDINET).

Youth Employment Opportunities

Formal educational systems in the region are not adequately training young people, particularly those at risk, to survive socially and economically in the new century. Many young people face difficult situations which cause them to interrupt their education and are consequently not properly prepared to join the labour force or overcome the social adversities faced at home and in their communities.

In response, CUSO has set a goal of contributing to overcoming poverty and the low employment potential faced by youth in the region through training and income-generating opportunities specifically aimed at young people, with the aim of creating sustainable livelihoods for them and their families and thereby breaking the cycle of poverty.

To this end CUSO supports local models, promoting collective learning and the application of lessons learned, so as to maximize resources dedicated to creating youth employment opportunities and improving policies relating to education and training for this sector of the population. More specifically, CUSO is promoting an initiative with partner organisations in Bolivia, Jamaica and Canada to develop model integrated service centres for young people, using and adapting the Canadian experience to lo-

se está impulsando una iniciativa para desarrollar centros modelo de servicios para jóvenes, aprovechando y adaptando la propuesta canadiense a los contextos locales, incorporando también los conocimientos y experiencia de las contrapartes regionales.

El desarrollo de esta área programática es relativamente nueva para CUSO en la región y una de las lecciones ya aprendidas para emprender esfuerzos en esta área, así como también en otras, es la necesidad de impulsar procesos con metodologías participativas que permitan resaltar el liderazgo y liberar el potencial de los mismos actores. Con este fin, Geoff Ripat y KNH-B ofrecen una reflexión sobre una experiencia muy acotada de evaluación participativa que implica una perspectiva comunitaria integral, también con la intención de asegurar la inclusión de oportunidades y respuestas a las problemáticas específicas de los y las jóvenes. Más que un aporte desde la temática particular, es un aporte metodológico – y además refrescantemente franco – que puede ser de utilidad transversal en todos los programas. Nos recalca la importancia de diseñar, ejecutar y evaluar las intervenciones sociales desde la gente y no sólo para ellos. Esto tiene implicaciones particulares para el trabajo con los y las jóvenes, a quienes no siempre se les valora como protagonistas de sus procesos y futuro.

Actualmente, CUSO apoya proyectos que promueven la participación social y económica de los jóvenes en Bolivia, El Salvador, Jamaica, y Perú.

cal contexts and incorporating the knowledge and experience of local partners.

This program area is a relatively new development for CUSO in the region and one of the lessons already learned is that an undertaking in this area, as in others, requires participatory processes to be put in place that reinforce the leadership and build on the potential of the actors themselves. To this end Geoff Ripat and KNH-B offer a reflection on a very specific short experience of participatory evaluation in the context of an integrated community development initiative, which also aims to include opportunities for youth and to address their specific problems. More than a contribution relating to the specific program issue itself, it is a methodological input – and a refreshingly frank one too – that is of cross-cutting relevance to all CUSO's programs. It is an important reminder that social interventions should be designed, implemented and evaluated with the involvement of, and not just for, people themselves. This has particular implications for working with young people, who are not always valued as protagonists of their own processes and future.

Currently CUSO supports projects that promote the social and economic inclusion of young people in Bolivia, El Salvador, Jamaica and Peru.

• **Centro Programático para la Sostenibilidad Económica y Social**
Bolivia
cusobol@entelnet.bo

• **Program Centre for Social and Economic Sustainability**
Bolivia
cusobol@entelnet.bo

01

empresa comunitaria mapajo

ecoturismo indígena

the mapajo indigenous community

ecotourism company



país • country : Bolivia | Rurrenabaque

nombre del cooperante • name of cooperant : Liceette Alejandra Chavarro (02-2002 | 04-2008)

nacionalidad • nationality : Colombiana Colombian

contraparte • partner : PRAIA - Fundación Praia PRAIA - Fundación Praia

formación • training : Ingeniera de Alimentos, Desarrollo Comunitario
Food Engineer, Community Development

periodo de ejecución • time frame : 1998 | 2006

actores • stakeholders : Comunidad de Asunción del Quiquibey | Comunidad de Gredal | Comunidad de San Luis Chico | Comunidad de San Bernardo | Asociación de comunidades del Quiquibey | Cooperantes CUSO Marc Langevin y David Campfens | DFID - Embajada Británica | Cooperación Francesa | CI Bolivia | PNUD | Municipio de Rurrenabaque | Agencias de viajes a nivel Bolivia

Asunción del Quiquibey Community | Gredal Community | San Luis Chico Community | San Bernardo Community | Association of Quiquibey Communities | CUSO cooperants Marc Langevin and David Campfens | DFID - British Embassy | French Cooperation | CI Bolivia | UNDP | Rurrenabaque Municipality | Bolivian travel agencies

temas claves • key topics : Desarrollo, turismo comunitario, ecoturismo, cultura indígena, empresa, gestión, sostenibilidad.

Development, community tourism, ecotourism, indigenous culture, business management, sustainability



• síntesis

La **Empresa comunitaria Mapajo Ecoturismo Indígena** es una iniciativa de las comunidades de las etnias Mosetene y T'simane del río Quiquibey⁽¹⁾. Fue creada para la generación de ingresos de las comunidades socias, a través de un fondo de apoyo para el desarrollo de proyectos, que permita la mejora de servicios comunitarios y posibilite la recuperación de la cultura mediante la valoración de la misma y el aprovechamiento sostenible de recursos, con una gestión de turismo racional, manejada por los propios indígenas. Esta experiencia ha logrado innovar a partir del proceso de autogestión del turismo y otras actividades productivas, así como con el inicio de formas asociativas comerciales que son nuevas para estas comunidades. Con Mapajo se espera responder a expectativas locales de desarrollo económico a través de una empresa comunitaria operadora de turismo, gerenciada por líderes indígenas que, a través del funcionamiento de su Albergue,⁽²⁾ presta servicios de turismo por los propios indígenas capacitados para este fin.

• summary

The **Mapajo Indigenous Ecotourism community business** is an initiative of the Mosetene and T'simane ethnic communities on the Quiquibey River.⁽¹⁾ It was created as an income-generating alternative for the member communities with support from a project development fund that enables community services to be improved and encourages the recovery of local culture by giving it value and using resources sustainably, through sound tourism management provided by the indigenous communities themselves. This experience has achieved innovations based on the self-management of tourism and other productive activities, as well as the establishment of business associations that are new to these last remaining semi-nomadic hunter-gatherer communities. It is hoped that Mapajo can respond to local expectations of economic development by means of a community tourism operator run by indigenous leaders. Through its Lodge,⁽²⁾services are provided to tourists by the indigenous people themselves, who have been trained to this end.

⁽¹⁾ Principal eje fluvial de la Reserva de la Biosfera Pilón Lajas y Tierra Comunitaria de Origen Pilón Lajas - Beni-Bolivia.

⁽²⁾ Albergue construido con principios ecológicos, recuperando el uso de materiales y arquitectura de la región; se organizan paquetes de turismo con los servicios de alojamiento, alimentación con excelente calidad, interpretación del bosque tropical húmedo desde la perspectiva la cultura e intercambio con la comunidad (ver www.mapajo.com)

⁽¹⁾ Main river in the Pilon Lajas Biosphere Reserve and Pilon Lajas Community Land, Beni, Bolivia.

⁽²⁾ Lodge built on ecological principles, recovering the use of regional materials and architecture. Tourism packages include accommodation, high quality food, interpretation of the tropical rainforest from a cultural perspective, and community exchange (see www.mapajo.com).



• la amazonía boliviana

Rurrenabaque es un Municipio del Departamento del Beni en Bolivia, llamado la “Perla Turística del Beni”, reconocido en el país por ser el tercer destino de turismo y punto estratégico para iniciar recorridos hacia áreas protegidas de los bosques tropicales amazónicos (Parque Madidi y Reserva de Biosfera Pilón Lajas), y hacia las pampas Benianas famosas por la facilidad para la observación de fauna silvestre. Es un lugar en donde confluyen personas de todas las razas, etnias, clases e inclusive países, configurando la Bolivia amazónica que muestra la otra cara del país.

Su clima supera los 32°C en temporadas secas y una humedad relativa promedio de 95%. El municipio está situado en la ribera del Río Beni, que viene alimentado por el Río La Paz al límite de los dos departamentos.

Desde la Población de Rurrenabaque, subiendo tres horas por los ríos Beni y Quiquibey, encontramos la primera de las seis comunidades que hicieron parte del sueño Mapajo, la comunidad de asunción del Quiquibey con 19 familias de indígenas Mosetenes y Tsimanes, que conviven en sinergia entre las culturas y su territorio, cuyo asentamiento data de 1974.

Sus casas de madera con techos de hoja de palma tejidas por las mujeres y niños de cada familia, son

• the bolivian amazon

Rurrenabaque is a municipality in the Bolivian department of Beni called the “Tourism Pearl of Beni,” considered the country’s third most important tourist destination and a strategic point from which to set off for protected areas in the tropical forests of the Amazon (Madidi Park and Pilón Lajas Biosphere Reserve) and the Benian pampas, famous for their easily observable wildlife. This is a place where people of all races, ethnicities, classes and even countries converge, giving form to another facet of the country: Amazonian Bolivia.

The climate features temperatures of over 32°C in the dry season and an average relative humidity of 95%. The municipality is located on the banks of the Beni River, which is fed by the La Paz River on the border of the two departments.

Three hours upriver from the town of Rurrenabaque along the Beni and Quiquibey Rivers we find the first of the six communities participating in the Mapajo dream, the community of Asunción del Quiquibey with 19 Mosetene and T’simane indigenous families living together in a synergy of cultures and territory, in a settlement dating back to 1974.

Their wooden houses with palm leaf roofs woven by the women and children of each family are an

una muestra de la convivencia de manera asombrosa con el bosque; la gente es tímida pero cálida y de una gran sonrisa. Con poca ropa y con mucha calma, desarrollan las actividades del chaco (lugar dedicado a la agricultura para la subsistencia), cacería y pesca. Hay una escuela con 20 niños para la cual se ha tenido que hacer gestión por casi 6 años para lograr un profesor del Estado. Dentro de la comunidad se adaptó una casita para que los cooperantes y asesores de proyectos vivieran, construida de madera y techo de palma, sin baño como todas las casas de la comunidad.⁽³⁾ Asunción del Quiquibey es la única comunidad con personería jurídica de la zona del Quiquibey, y ella ha liderado la gestión de turismo desde el año 1998.

Recorriendo hacia el noroeste sobre el río Quiquibey, se encuentran las otras comunidades que pertenecen a la empresa Mapajo: Gredal con tres familias, Bisal con dos familias, San Bernardo con tres familias, y después de cinco horas de recorrido en bote desde Asunción (en temporada de aguas alta), se llega a la comunidad de San Luis Chico conformada por 17 familias de indígenas Tsimanes que, debido a sus condiciones de aislamiento, son las que conservan aún más las tradiciones de su cultura. Se utilizan muy pocas cosas que no sean hechas con sus propias manos y no manejan el idioma castellano, solamente se habla en Tsimane. No hubo escuela hasta hace un año y medio, y su principal vía de transporte es el río por medio de motos pequeños (solo hay uno en la comunidad), o en balsas llamadas callapos, que se deslizan con ayuda de una vara. Cerca se ha construido un campamento secundario para turismo con muy poca aceptación dentro del mercado.

Ninguna de las comunidades cuenta con posta de salud, no hay sistemas de saneamiento básico aparte del acueducto rural, suministrando agua potable de nacedero directamente (en la comunidad de Asunción del Quiquibey y de San Luis Chico). Ninguno de sus habitantes ha estudiado más de tercero básico y el 80% es analfabeto, pero su gran conocimiento del bosque y de sus usos son invaluables, transformándolos en una de las últimas culturas indígenas que conservan la cultura de la supervivencia día a día en la selva.

example of their amazing ability to live in harmony with the forest. The people are shy but warm, with ready smiles. With few clothes but great tranquility they dedicate themselves to the activities of the chaco (area used for subsistence agriculture) or to hunting and fishing. There is a school with 20 children for which they have had to work almost six years to get the government to send a teacher. A small house in the community was adapted for the cooperants and project advisors to live in; the house was made of wood and had a thatched palm roof and no bathroom, like all the houses in the community.⁽³⁾ Asunción del Quiquibey is the only community with legal status in the Quiquibey area and has been a leader in tourism since 1998.

The other communities participating in the Mapajo business are located northwest along the Quiquibey River: Gredal with three families, Bisal with two families, San Bernardo with three families, and after five hours by boat from Asunción (when the water is high) one reaches the community of San Luis Chico, consisting of 17 T'simane indigenous families. Because of their isolation these families maintain their cultural customs even more than the other communities. Very few things not made by their own hands are used, and Spanish is not normally spoken, only T'simane. There was no school until a year and a half ago, and the primary means of transportation is by river in small motor-boats (there is only one in the community) or rafts, called callapos, which glide along with the help of a pole. Nearby is a secondary camp built for tourism which is not having much success in the market.

None of the communities has a health post, and there are no basic sanitation systems other than the rural water supply, which provides potable water directly from a spring (in the Asunción del Quiquibey and San Luis Chico communities). None of the inhabitants has studied beyond third grade, and 80% are illiterate, but their thorough knowledge of the forest and its uses is invaluable, making them one of the last indigenous groups to preserve a culture of daily jungle survival.

⁽³⁾ Esta casa ha durado 4 años hasta que la invadieron plagas de madera.

⁽³⁾This house remained standing for four years until it was invaded by wood pests.



• la creación del mapajo

Preparando el terreno

El año 1998, a través de un convenio interinstitucional en el marco del proyecto “Alternativas agrícolas para bosques húmedos tropicales”, celebrado entre el PRAIA (Programa Regional Mosetene-Tsimane), la Organización Territorial de Base (OTB), Asunción del Quiquibey y CUSO, se inició un proceso de análisis y búsqueda de alternativas económicas que permitieran el desarrollo, conservando la cultura, las costumbres, el ambiente, el territorio, el respeto por los derechos y, por sobre todo, la construcción de posibilidades de autogestión de la educación, la salud y las condiciones de vida de los habitantes del Quiquibey.

Después de un trabajo de aproximadamente seis meses analizando las alternativas de mercado, potencialidades económicas, sociales y ambientales, y considerando que las comunidades del Quiquibey venían recibiendo turistas traídos por operadoras privadas de Rurrenabaque de una forma desorganizada y principalmente asociados a un segmento de mercado llamado mochilero⁽⁴⁾, con muy pocos beneficios directos, se decidió trabajar en un proyecto de ecoturismo formulado por la OTB Asunción del Quiquibey.

• setting up mapajo

Preparing the ground

In 1998, by means of an inter-institutional agreement between PRAIA (Mosetene-Tsimane Regional Program), the Asunción del Quiquibey Grassroots Territorial Organization (OTB) and CUSO, within the framework of the “Agricultural Alternatives for Tropical Rainforests” project, an assessment was carried out and a search began for economic development alternatives that would preserve the culture, customs, environment, territory and respect for rights and, above all, that would lead to self-management of education, health and living conditions for Quiquibey inhabitants.

After about six months of analyzing market alternatives and economic, social and environmental possibilities, and taking into account that the Quiquibey communities were receiving tourists – primarily backpacker-type tourism⁽⁴⁾, providing few direct benefits, brought in haphazardly by private operators in Rurrenabaque - the decision was made to work on an ecotourism project formulated by the Asunción del Quiquibey OTB.

⁽⁴⁾Viajero que recorre los sitios buscando economía sin importar el confort o los impactos de su visita

⁽⁴⁾Tourists traveling cheaply who are not concerned with comfort or the impact of their visit.

Nace el mapajo

A partir de enero del año 1999 se inicia la fase de implementación del proyecto con la asesoría técnica de dos cooperantes CUSO⁽⁵⁾, quienes acompañaron el proceso administrativo - gerencial de la OTB Asunción del Quiquibey, haciendo énfasis en la capacitación para la consolidación de la estructura organizacional de la futura empresa, y los sistemas de gerencia entre otras actividades del proyecto. También se trabajó en la construcción de infraestructura que incluyó un taller de carpintería, una oficina en la comunidad y el complejo eco turístico.

El crecimiento

En marzo del año 2000, la OTB Asunción entrega al PRAIA una propuesta con el fin de co-financiar una segunda fase del proyecto Mapajo, la cual busca conseguir la autogestión de la empresa y consolidar la operatividad de sus productos. En esta propuesta se plasma la madurez de la organización obtenida en un año de ejecución del proyecto, mostrando una estructura organizacional, aparte de la OTB, y presentando responsables para cada uno de los temas.

El Proyecto Mapajo en su primera y segunda fase consolidó la infraestructura bajo lineamientos ambientales en materia de construcción, y de acuerdo a los requerimientos de la Reserva de la Biosfera Pilón Lajas, rescatando la arquitectura tradicional.

Las tormentas

Entre los años 2000 y 2004, cuando se vincula un nuevo apoyo de CUSO con otra cooperante⁽⁶⁾, se inició una fase de implementación de la empresa con la apertura de una oficina de la comunidad para el manejo comercial y operativo. Debido a las grandes limitaciones de las comunidades en un nivel escolar y del proyecto como tal, se originan problemas en el manejo de las situaciones gerenciales y administrativas, lo que después se reflejó en el funcionamiento empresarial.

Los cooperantes de CUSO cumplieron un rol importante en el acompañamiento y fortalecimiento de capacidades a la OTB Asunción y del directorio de la empresa, orientando las decisiones técnicas

Mapajo is Born

In January 1999 the implementation phase of the project began with technical advice from two CUSO cooperants⁽⁵⁾, who provided administrative and management support to the Asunción del Quiquibey OTB, with a focus on management systems and training for consolidating the future company's organizational structure, among other project activities. In addition to defining products, work was also done on building infrastructure, which would include a carpentry shop, an office in the community and the eco-tourism complex.

Growth

In March 2000, the Asunción OTB submitted a co-funding proposal to PRAIA for the second phase of the Mapajo project, which aimed to achieve company self-management and consolidate product operating capacity. The maturity attained by the organization after one year of the project acquired shape, with an organizational structure for the project that was separate from the OTB and outlined the people in charge for each aspect.

In its first and second phases the Mapajo Project consolidated infrastructure accordance with environmental guidelines for construction, and complying with Pilón Lajas Biosphere Reserve requirements, as well as restoring traditional architecture.

Storms

Between 2000 and 2004, when fresh CUSO support was provided with another cooperant,⁽⁶⁾ the business implementation phase began with the opening of a community office for commercial and operational management. Due to serious community limitations in schooling and in the project as such, problems arose in the handling of administrative and management situations which were later reflected in the company's operations.

The CUSO cooperants played an important role in providing support and strengthening the capacities of the Asunción OTB the board of the company, guiding technical and management decisions as the project began to turn into a business. An outside administrator was also brought in at this point

⁽⁵⁾Marc Langevin y David Campfens. Enero 1998-Febrero 2002.

⁽⁶⁾Licette Chavarro. Marzo 2002-Mayo 2004.

⁽⁵⁾Marc Langevin and David Campfens. January 1998 – February 2002.

⁽⁶⁾Licette Chavarro. March 2002 – May 2004.

⁽⁷⁾Marines, 2003-2004, and Lina Zambrano, 2005-2007

y gerenciales a medida que el proyecto se fue convirtiendo en empresa. En este proceso también se vinculó una administradora externa que permitió organizar la empresa contable y administrativamente.⁽⁷⁾ Sin embargo, se podía visualizar la falta de comprensión de los procesos comerciales y de mercado, propio de estas culturas, ya que a pesar del trabajo teórico y de la sensibilización acerca del tema, muchos comuneros no lograban entender los conceptos, y se esperaban resultados económicos inmediatos, lo que frustraba la gestión del turismo y de la empresa.

La consolidación empresarial

En el año 2004 se vinculan al equipo de trabajo asesores bolivianos, con el fin de implementar estrategias de mercado y acompañar el proceso de mantenimiento de calidad de servicios, fortaleciendo la capacitación. De esta manera, en el año 2005 se obtuvieron las mayores ventas de Mapajo, encontrando su punto de equilibrio. En marzo del año 2005 se continúa con el apoyo de otro cooperante CUSO, para mejorar los temas del mercadeo internacional y del control de calidad. El cooperante no se adaptó a las condiciones de la comunidad y dejó su trabajo con Mapajo en enero de 2006.

to organize the company's accounting and administration systems.⁽⁷⁾ It could be seen, however, that there was a lack of understanding of commercial and marketing processes, typical of these cultures, since in spite of the work done on sharing theory and sensitizing community members to the issue, many were not able to grasp the concepts and expected immediate economic results, hindering both tourism and business management.

Consolidating the Business

In 2004 Bolivian advisors were brought in to help the work team implement marketing strategies and provide support in maintaining quality service by strengthening training. Thus in 2005 Mapajo obtained higher sales and was able to break even. In March 2005 the support of another CUSO cooperant was provided to help improve international marketing and quality control. The cooperant was not able to adapt to community conditions and left Mapajo in January 2006.

La Fundación PRAIA con la experiencia de Mapajo ha iniciado en el año 2005 un proceso de implementación de un proyecto que busca armar redes o circuitos desde el punto de vista comercial, de intercambio de experiencia y de apoyos mutuos, con el fin de facilitar el análisis de los aspectos que implica el desarrollo del turismo comunitario e indígena.

La dimensión que se espera conformar del turismo desde la visión institucional, es la de encadenar servicios con la producción de bienes necesarios para la prestación de éstos, siempre con los principios de valoración de la identidad y manejo de territorios de manera sostenible, realizando intercambios entre Andes, Amazonía y la Chiquitanía de Bolivia. Jaime Iturri, contraparte.

Based on the Mapajo experience, in 2005 the Praia Foundation began to implement a project aimed at putting together networks or circuits, from a business perspective, involving experience exchanges and mutual support, in order to encourage better analysis of the issues involved in developing indigenous community tourism. The institutional vision in relation to tourism is link services to the production of the goods needed for these services, at the same time always adhering to the principles of valuing identity and sustainably managing territories, creating linkages between the Andean, Amazonian and Chiquitano regions of Bolivia. Jaime Iturri, partner



Los retos

La Empresa Comunitaria Mapajo Ecoturismo Indígena aún tiene grandes retos por superar. La nueva constitución, el objetivo de permanecer en el mercado, la autogestión empresarial y la resolución de conflictos comunales son los grandes caminos que aún quedan por recorrer.

En la actualidad hay un manejo autónomo y auténtico de los comuneros, aunque falta por asumir roles gerenciales y administrativos para conseguir la sostenibilidad. Lo anterior teniendo en cuenta que los procesos de fortalecimiento de capacidades para los pueblos indígenas y de tierras bajas, son a largo plazo y con inversiones significativas en el fortalecimiento de capacidades.

Otro de los desafíos es mantenerse en el mercado, pues Mapajo ha demostrado que, al contrario de los procesos organizativos conflictivos, ha logrado conseguir el punto de equilibrio, con un crecimiento de visitación del 15% anual, que va de acuerdo a las condiciones de crecimiento de Rurrenabaque.

Línea de tiempo

1. Formulación del proyecto
(Proceso participativo). 1998
2. Construcción de infraestructura. 1999-2000
3. Implementación de la empresa. 2000-2001
4. Funcionamiento e inicio de proceso de consolidación. 2002-2006

Challenges

The Mapajo Indigenous Community Ecotourism Company is still facing major challenges: the new constitution, the struggle to stay in the market, business self-management and resolving community conflicts are all major issues that still remain to be resolved.

At present there is genuine autonomous community management, although management and administrative roles still need to be assumed in order to achieve sustainability. It is important to take into account that capacity strengthening for indigenous peoples in the lowlands is a long-term process and requires significant investment in skills building.

Another challenge is to remain in the market, since Mapajo has demonstrated that, unlike in the case of its conflictive organizational processes, it has managed to reach a breakeven point with a 15% annual increase in tourism, in line with Rurrenabaque's pace of growth.

Timeline

1. Project design (participative process): 1998
2. Infrastructure construction: 1999-2000
3. Establishment of the business: 2000-2001
4. Implementation and start of consolidation process: 2002-2006



• aprendizajes y contribuciones

CUSO ha cumplido un rol fundamental en la constitución de la empresa Mapajo, con el que ha permitido que este proyecto tenga un acompañamiento técnico por cinco años y se facilite una visión de negocio desde la formulación del proyecto, respetando la cultura, formas organizativas y los recursos naturales de la zona.

Otro aspecto que cabe resaltar es el papel de los cooperantes en la gestión de negocios y la assertiva vinculación de la empresa con agencias nacionales e internacionales, alianzas que aseguran la sostenibilidad.

En el seguimiento y gestión de proyectos también ha sido clave el rol de los cooperantes, los que permitieron que las inversiones al proyecto en todos los niveles se realizaran de una manera reflexiva con la comunidad, permitiendo en este momento autonomía y seguridad en la toma de decisiones.

Para el cooperante, en los proyectos de turismo comunitario la mayor inversión de tiempo y dinero está en el proceso de capacitación. Esta inversión puede ser menor si hay una visión del proyecto a largo plazo, reflexionada desde el diseño del proyecto. Sin embargo, es necesario resaltar que la participación y la gestión del turismo desde la idea del negocio, es parte de un proceso de capacitación a nivel interno y externo.

• contributions and lessons learned

CUSO has played an essential role in setting up the Mapajo company. It has given the project technical support for five years and enabled it to have a business vision from the start, respecting the culture, organizational style and natural resources of the region.

Another outstanding aspect has been the role of cooperants in managing the business and connecting the company with national and international agencies in partnerships that can ensure sustainability.

The cooperants have also played a key role in project follow-up and management, ensuring that project investments at all levels that were well thought out with the community and thereby encouraging confident, autonomous decision-making.

According to the cooperant, in community tourism projects most of the investment of time and money goes into training. This investment could be smaller if there is a long-term vision of the project thought out from the beginning. It must be pointed out, however, that building participation and good tourism management from the outset involves internal and external training processes.

Carrying out an assessment of community social networks is also a fundamental step before cooper-

Un aspecto fundamental es que los cooperantes deberíamos contar con un análisis de las redes sociales de la comunidad, antes de ingresar en cualquier trabajo productivo y empresarial.

Como recomendaciones podría plantear lo indispensable que resulta encontrar el punto medio entre la dinámica empresarial y la social para que se logre un fortalecimiento exitoso de capacidades. Por otra parte, es muy importante fundamentar las expectativas empresariales en un estudio de mercado y financiero del negocio.

Desde el punto de vista de la contraparte, Jaime Iturri Salmón, director de Fundación Praia, destaca que la preparación para realizar el seguimiento e implementación de un proyecto de turismo comunitario es similar a la de una empresa pero no es igual. Se necesita de un plan de proyecto, de vida empresarial o de un plan de negocios que oriente las inversiones. Para el diseño financiero del proyecto es indispensable considerar los mecanismos económicos de las comunidades y los conceptos de rentabilidad.

Los proyectos de turismo comunitario implican un cambio cultural dentro de las comunidades indígenas, por lo que es necesario prepararse adecuadamente para este cambio.

Mapajo hoy en día es útil como base de reflexión en el proceso de conformación de negocios indígenas y comunitarios del país, sirviendo esto como una herramienta también para los propios comuneros que constituyen esta iniciativa.

Actualmente con la Fundación PRAIA y la cooperación CUSO, se está realizando un estudio económico de la actividad de turismo con la empresa Mapajo y sus impactos a nivel local, nacional e internacional. En ese sentido se espera obtener lecciones aprendidas con argumentos cuantitativos y cualitativos, los que permitirán contar con herramientas para la construcción de políticas locales para la implementación de nuevos proyectos de turismo en éste y otros territorios indígenas. Liceette Chavarro, cooperante.

The Praia Foundation and CUSO are currently carrying out an economic study of Mapajo's tourism activity and its local, national and international impact. It is expected that lessons learned will be backed by quantitative and qualitative evidence, providing tools for designing local policies for implementing new tourism projects in this and other indigenous territories. Liceette Chavarro, cooperant.

mas información: www.mapajo.com

ants begin undertaking any productive or business initiatives.

As a recommendation I might mention how essential it is to find a midpoint between business and social dynamics in order to successfully strengthen capacities. Moreover, it is very important to ground company expectations in a market and financial feasibility studies.

According to Praia Foundation director, Jaime Iturri Salmón, the preparation required for following up on and implementing a community tourism project is similar to - but not the same as – the preparation needed for a business. A project or business plan, or business lifetime projections, is needed to direct investments. Potential earnings and the communities' economic mechanisms must be taken into account in the project's financial design.

Community tourism projects imply a cultural change within the indigenous communities and suitable preparation must be made for this change.

At present Mapajo serves as a basis for reflection on the process of setting up indigenous and community businesses in the country. It also serves as a tool for the community members themselves who are working on this initiative.

more information: www.mapajo.com

02

agrocomercialización el desarrollo y consolidación de una empresa asociativa de productores agrícolas

agromarketing

development and consolidation of a farmers business
association



país • country : Costa Rica | Santa Bárbara, Heredia

nombre del cooperante • name of cooperant : Keith Carter (10-1998 / 10-2008)⁽¹⁾

nacionalidad • nationality : Canadiense | Canadian

contraparte • partner : Asociación Nacional de Organizaciones Agropecuarias (ASOPROCONA)
National Association of Agricultural Organizations (ASOPROCONA)

formación • training : Historiador | Estudios Aborígenes | Asesor Agrícola
History | Native Studies | Farming Advisor

periodo de ejecución • time frame : 2002 | 2008

actores • stakeholders : Asociaciones afiliadas a la Asociación Nacional de Organizaciones Agropecuarias | La Junta Directiva | Productores | Empleados de planta | Una profesional Ingeniera Agrónoma. Member associations of the National Association of Agricultural Organizations | Board of Directors | Producers | Salaried regular employees, agriculturalist and CUSO cooperant | Customers Public officials in the agricultural sector

temas claves • key topics : Desarrollo rural, agricultura, mercadeo, diversificación,
sustentabilidad y gestión.

Rural development, agriculture, marketing, diversification, sustainability, management

⁽¹⁾Primeros 2 años en México.

⁽¹⁾First 2 years in Mexico.



• **síntesis**

Esta experiencia consiste en la creación de una pequeña empresa asociativa de agricultores donde desarrollamos oportunidades de comercialización de productos agropecuarios (principalmente tomate, chile dulce, cebolla y pepino) para productores afiliados. La Asociación Nacional de Organizaciones Agropecuarias ha desplegado oportunidades (aprox. 75% del volumen) para productores en un nicho de mercado (restaurantes y hoteles), lo que les permite acceder a precios fijos y así tener mayor estabilidad económica de lo que tienen cuando producen para el mercado tradicional. En esta etapa de la experiencia, la asociación está involucrando a más productores y así, mejorando la distribución de los beneficios de los mercados. También facilita la capacitación de los afiliados para lograr cambios en materia de producción acordes con el medio ambiente. La asociación trabaja con otra asociación que se especializa en turismo comunitario, con el objeto de obtener apoyo en la atracción de clientes canadienses a proyectos ya existentes. En todo este proceso, el cooperante ha realizado trabajos de mercadeo y coordinación con los productores.

• **summary**

This is the experience of a small business association of growers where we developed marketing opportunities for agricultural products (mainly tomatoes, peppers, onions and cucumbers) for member producers. The National Association of Agricultural Organizations has developed opportunities (approximately 75% of the volume) for producers in a market niche (hotel and restaurant chains), allowing producers to charge set prices and achieve greater economic stability than what they would normally have when producing for the traditional market. At this stage of the experience the association is involving more producers and thus improving the distribution of market benefits. It is also helping train members to change their production methods to be more in harmony with the environment. The association is working jointly with another association specializing in community tourism in order to obtain support in attracting Canadian customers to already existing projects. Throughout this process the cooperant has worked on marketing and coordinating with the producers.



• **tierra de café, vegetales y volcanes**

Por tratarse de una Asociación que reúne a doce organizaciones de productores a nivel nacional, he conocido muchas comunidades rurales a lo largo de esta experiencia. A la vez, por ser una asociación comercializadora que ha desarrollado mercados sobre todo en tomate, chile dulce, pepino y cebolla, mi trabajo se ha enfocado principalmente en la zona de Grecia, Alajuela y Santa Bárbara, en Costa Rica, y con respecto a la cebolla, en Llano Grande, Cot y Tierra Blanca de Cartago. Con la excepción de las comunidades de Cartago, se trata de comunidades cafetaleras donde un porcentaje bajo, quizás un 20%, participa también de la actividad hortícola. Hay un grupo importante de productores sin tierras que alquilan terrenos a los caficultores para sembrar hortalizas entre la poda del café y el nuevo crecimiento de las matas. Cada una de estas comunidades ha sido beneficiada de muy buenas tierras, alimentadas durante su historia por erupciones volcánicas y una cercanía a los mercados principales del país en el Valle Central.

La relación con el medio ambiente es, por lo general, de una utilización muy productiva, sin tener mucha consideración por los impactos negativos que las prácticas pueden generar para el ambiente. En Cartago, la mayoría de los productores no toman

• **land of coffee, vegetables and volcanoes**

Since the Association consists of twelve national producer associations, I have been able to visit many rural communities during this experience. It is a marketing association that has developed, in particular, tomato, pepper, cucumber and onion markets, so my work has centered mainly on the Grecia, Alajuela and Santa Bárbara area of Costa Rica, and with respect to onions, on Llano Grande, Cot and Tierra Blanca in Cartago. With the exception of the Cartago communities, these are coffee communities where only a small proportion of farmers, perhaps 20%, are also involved in horticulture. There is quite a large group of landless producers who lease land from coffee producers for vegetable production during the period between pruning and re-growth of the bushes. Each of these communities has had the advantage of excellent land, nourished throughout its history by volcanic eruptions and located near the country's primary markets in the central valley.

The relationship with the environment is generally one of intensive farming with little consideration for the adverse impact these practices may have on the environment. In Cartago most producers take no precautions to avoid erosion and consider their deep volcanic soils to be inexhaustible. Agro-

precauciones para evitar la erosión y consideran sus profundos suelos volcánicos como inagotables. La utilización de agroquímicos ha sido extensiva y en muchos casos excesiva. Los productores sienten la presión de producir y toman las medidas que consideran necesarias para ello, aún cuando estas prácticas tengan un impacto negativo para el ambiente.

En comparación con otras experiencias en México y Guatemala, la familia agrícola costarricense tiene en promedio mejores condiciones de vida. Esto no quiere decir que no hay necesidades o familias viviendo en condiciones de pobreza, pero sin duda la situación económica y social en el país es mejor que en otras de la región. El sistema de educación y salud pública tiene sus problemas, pero aún así, Costa Rica posee altos niveles de alfabetización y una esperanza de vida que se acerca a los 80 años.

He dividido mi mundo de trabajo entre la labor directa en la programación de siembras y las negociaciones con los productores, el trabajo con potenciales clientes, con los funcionarios del sector agropecuario y, por último, el trabajo con los trabajadores de la asociación que preparan los productos para su entrega. Este último ha sido mi preferido, pero el trabajo con los mercados, quizás ha sido el más importante. La razón por la cual muchos proyectos de comercialización colectiva fracasan, es en gran medida, por la incapacidad de desarrollar mercados para sus afiliados.

No hemos tenido mucho contacto con las municipalidades aunque ahora trabajamos con la municipalidad de Santa Bárbara en un proyecto para reciclar los envases de los agroquímicos. Una de las relaciones más fuertes con el sector público ha sido por medio del Gobierno Central, con el Ministerio de Agricultura donde hemos aprovechado programas de capacitación para nuestros afiliados y empleados de la Asociación. Además de las capacitaciones, hemos recibido asesoría para los afiliados por medio de agentes de extensión del Ministerio de Agricultura.

Hay una minimización de la importancia que sigue teniendo la agricultura y sobre todo los productores que producen para el consumo nacional. Percibo una preferencia en cuanto a las exportaciones

chemicals have been used extensively and, in many cases, excessively. The producers feel the pressure to produce and take any measures they feel necessary for this, even when these practices negatively impact the environment.

Compared with other experiences in Mexico and Guatemala, the average Costa Rican farm family has a higher standard of living. This does not mean that there are no needs or families living in poverty, but the country's economic and social situation is better than that of other countries in the region. The public education and health systems have their problems, but even so Costa Rica has a high literacy index and a life expectancy of almost 80 years.

My working world has been divided into three areas: working directly with the planting program and negotiations with producers; working with potential customers and agricultural sector officials; and working with the association employees who prepare the products for delivery. The latter has been my area of preference, but the work with the markets has been perhaps the most important. The reason why many collective marketing projects fail is largely because of their inability to develop markets for their members.

We have not had much contact with the municipal governments, although we are now working with the municipal government of Santa Bárbara on a project to recycle agrochemical containers. One of our strongest ties with the public sector has been through the central government, with the Ministry of Agriculture, where we have taken advantage of training programs for our association members and employees. In addition to training, we have received advice for members from Ministry of Agriculture extension agents.

There has been a minimization of the importance agriculture continues to have, and especially of the importance of producers for domestic consumption. I can discern a preference for export agriculture, industry, and now tourism. The government has had a trade opening for more than 25 years, and little by little it is leaving sensitive agricultural products – though important for many farm families – to foreign competition without any tariff

agrícolas, la industria y ahora el turismo. El Estado tiene un modelo de apertura comercial desde hace más de 25 años y poco a poco van dejando productos agrícolas sensibles, pero importantes para muchas familias agrícolas, a la competencia externa sin protección arancelaria. La producción de maíz y frijol se ha reducido substancialmente y durante cada negociación de libre comercio, los productores por ejemplo de cebolla y papa, ponen mucha atención en si estas hortalizas siguen con el arancel o este varía. La producción de estos dos productos en Costa Rica, como se da hoy en día, abastece la mayor parte del consumo nacional y ello sólo es posible si se cuenta con la protección arancelaria. La producción de algunos productos para exportación claramente han beneficiado a algunos productores, como en los casos de la yuca y otras raíces tropicales, pero los de mayor importancia como el banano y ahora la piña, están en manos de grandes productores y transnacionales y los beneficios para la mayoría de los productores independientes son mínimos.

Entonces, dentro de este marco de apertura comercial y la amenaza de reducir aranceles de productos sensibles, ha generado un ambiente de inseguridad. Me parece que los productores tienen que fortalecer por un lado su organización y así defender la posibilidad de seguir produciendo y, por otro lado, buscar una mayor participación en los mercados, adoptando tecnologías apropiadas para lograr una producción más eficiente. En el corto plazo, la manera mas realista para tener un impacto es por medio de la presión política, pero a largo plazo, los productores tienen que ser más eficientes para defenderse y tratar, en lo posible, de participar en asociaciones como ésta.

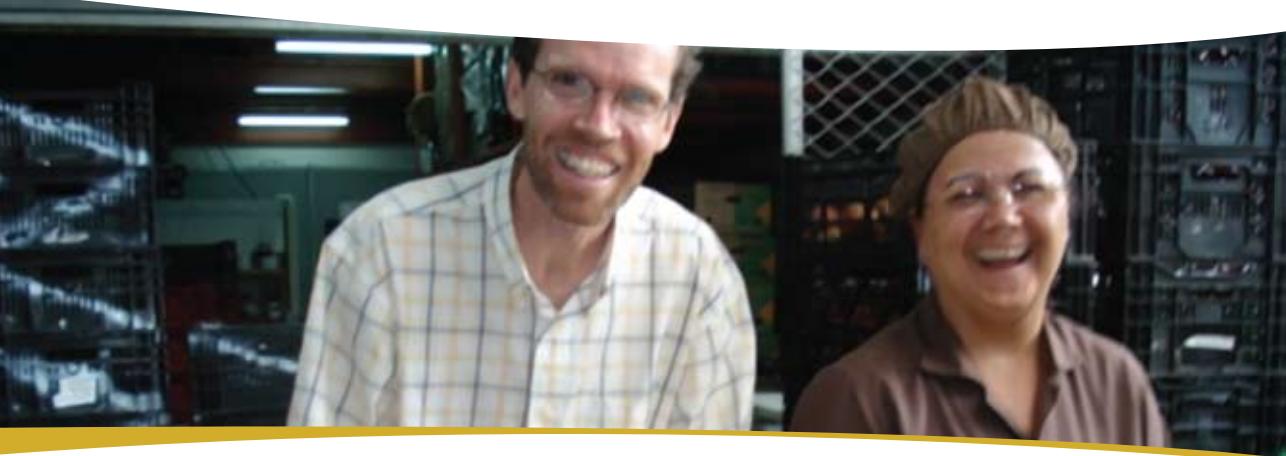
protection. Corn and bean production has dropped substantially, and in each free trade negotiation the producers of onions and potatoes, for example, pay careful attention to whether there is still a tariff for these products or if it has changed. The production of these two products in Costa Rica at present supplies the major part of domestic consumption and this is only possible with tariff protection. The production of some products for export has clearly benefited some producers, as in the cases of yuca and other tropical roots, but the most important ones such as bananas and, now, pineapples are in the hands of large producers and transnational companies, and the benefits for most independent producers are minimal.

This opening up of trade and the threat of reduced tariffs on sensitive products have thus led to an atmosphere of uncertainty. I think the producers need to strengthen their organization, on the one hand, thereby defending their possibility of continuing to produce. On the other hand, they need to seek a larger share of the market, adopting appropriate technologies for more efficient production. In the short run, the most realistic way of having an impact is through political pressure, but over the long term producers need to be more effective in defending themselves and try, whenever possible, to participate in associations like this one.

Para mí la experiencia vivida en "Tierra Tica", lo puedo resumir como un sueño hecho realidad. En esta experiencia de comercialización, como miembro de la Directiva, he visto que nuestros productores obtienen beneficios directos, mejorando su calidad de vida, y esta realidad me hace sentir muy bien.
 Ana Sandi Villalobos | Vice Presidenta | Junta Directiva

For me the experience with Tierra Tica can be summed up as being like a dream come true. With this marketing experience I have seen, as a Board member, that our producers obtain direct benefits, improving their standard of living – and this makes me feel very good.

Ana Sandi Villalobos | Vice President | Board of Directors



• los comienzos

Organizándonos

Durante los años noventa, una de las principales organizaciones de productores en Costa Rica, UPANACIONAL, promovió la idea de enfrentar la apertura comercial con la “reconversión productiva”. La idea era organizar a los pequeños productores en grupos, para así conseguir economías de escala y formar comercializadoras y procesadoras para aumentar sus utilidades. Los dirigentes explicaron que si se lograba vender mayores volúmenes con valor agregado (comercialización y/o procesamiento), los productores podrían asegurar su futuro dentro del modelo de apertura comercial.

A fines de la década, el Gobierno de Costa Rica aprobó una ley de “Reconversión Productiva”, a través de la cual se contaba con el Estado para financiar proyectos de productores organizados. Esta experiencia de la Asociación Nacional de Organizaciones Agropecuarias, nació en este proceso de reconversión, siendo un proyecto que fue impulsado por UPANACIONAL.

A través de sus afiliados, la UPA organizó visitas a diferentes agrupaciones de productores para invitarles a participar en la comercializadora. El único criterio que utilizaron para definir la participación era que cada grupo estuviera legalmente constitui-

• starting out

Organizing ourselves

During the 90s one of the major producer organizations in Costa Rica, UPANACIONAL, promoted the idea of opposing the opening up of trade with “productive restructuring.” The idea was to organize small producers into groups to achieve economies of scale and form marketing and processing companies to increase producers’ profits. The leaders explained that if they could sell larger volumes with added value (marketing and/or processing), producers could ensure their future under a more open trade model.

Towards the end of the decade the Costa Rican government passed a “productive restructuring” law by which the state would finance the projects of organized producers. The experience of the National Association of Agricultural Organizations arose from this productive restructuring process, as a project promoted by that UPANACIONAL (“UPA”).

Through its members UPA organized visits to different producer groups, inviting them to participate in the marketing enterprise. The only requirement they had for determining participation was that each group had to be legally constituted and have the potential of delivering a group of fruits and/or garden produce to the marketing association. UPA

do y debían contar con el potencial de entregar a la comercializadora un grupo de frutas y/o hortalizas. UPA gestionó el apoyo de técnicos del Programa de Mercadeo Integral (PIMA) para realizar un estudio de factibilidad y luego presentó un proyecto de Reconversion Productiva.

La Asociación se constituyó en septiembre de 1999 y empezó a funcionar con un administrador contratado a través de un préstamo de un millón de colones (US\$1,500 aprox.) por parte de una cooperativa. Aunque el PIMA realizó un estudio que justificó un préstamo del programa de Reconversión Productiva, los recursos nunca fueron aprobados para recibir financiamiento.

A trabajar

Era muy fácil dar inicio a la experiencia pero otra cosa diferente fue ponerla en marcha y sostenerla. “Tierra Tica”, de la Asociación Nacional de Organizaciones Agropecuarias, empezó con un pequeño préstamo y muchas ilusiones. La idea era organizar a los productores para que pudieran participar de una manera activa en el mercado. El problema fue que el mercado ya tenía sus “dueños”, y por el hecho de ser una asociación de productores, ello no significaba una capacidad instantánea para competir. El estudio de factibilidad realizado por el Estado claramente exageró la facilidad con la cual esta empresa asociativa iba a poder generar utilidades.

El préstamo se gastó y el administrador se fue, dejando la deuda original, además de otras deudas con otros productores. Pero también dejó un cliente y la modalidad de precios fijos. Estos dos elementos, un pedazo de mercado y precios fijos, formaron la

enlisted the support of technicians in the Integral Marketing Program (PIMA in Spanish) to carry out a feasibility study and then submitted a productive restructuring project.

The Association was set up in September 1999 and began to operate with a manager hired by means of a loan of one million colones (approximately US \$1,500) from a cooperative. Although the PIMA carried out a study justifying a loan from the productive restructuring program, the funds were never approved for financing.

Down to work

Starting up was easy, but getting the experience underway and sustaining it was another thing. The National Association of Agricultural Organizations’ “Tierra Tica” began with a small loan and high hopes. The idea was to organize the producers so that they could actively participate in the market. The problem was that the market already had its “owners,” and just because it was a producer association did not mean it had an instant capacity to compete. The government’s feasibility study clearly exaggerated how easy it would be for this incorporated association to generate a profit.

The loan was spent and the manager left, leaving the initial debt as well as debts to other producers. But it also left a customer and a fixed price scheme. These two aspects – a piece of the market and fixed prices – provided a basis for further operations and growth. The other part was put up by CUSO – the human resources to build on this base without having to invest additional funds the organization didn’t have. It is clear, looking back, that the

Hace 5 años llegué aquí vendiendo rollos de culantro que había producido. Dos meses después empecé a entregar 15 kilos de culantro por semana. Unos 6 meses después entregaba 300 kilos de pepino por semana y luego se duplicó a 600 kilos. Ahora estoy sembrando pepino, culantro, tomate y chile para la asociación, todo con una parte de la cosecha con precio fijo. Aunque he enfrentado algunas dificultades, he progresado mucho en estos años. En aquel entonces, no tenía casa propia y tampoco un carro. Ahora, con la ayuda de mi esposa, tengo carro y casa, y además de esto hemos podido tener a nuestros hijos estudiando. Es muy positivo el hecho que yo puedo tener, antes de sembrar una mata, el precio de venta. Aunque la asociación no necesariamente puede recibir toda mi producción, por lo menos tengo una garantía de que si produzco bien, voy a tener un ingreso que me permita seguir como agricultor. No hay nada peor que llegar a producir un buen tomatal y encontrar el precio en el suelo. Total, siento que he progresado y estoy progresando y la asociación me ha ayudado.

Diego Arroyo Arroyo | Productor Ciruelas | Alajuela

Five years ago I came here selling bundles of coriander that I had grown. Two months later I started to deliver 15 kilograms of coriander per week. Some six months later I started to deliver 300 kilograms of cucumbers per week and this later was doubled to 600 kilograms. Now I'm planting cucumbers, coriander, tomatoes and peppers for the association, all with a part of the crop at fixed prices. Even though I've faced some problems, I've made big steps forward over recent years. At that time I didn't own a house or a car. Now, with my wife's help, I have a car and a house, and in addition to this we've been able to have our children study. It's very positive that I can have the sale price before planting a plant. Even though the association can't necessarily receive all my production, at least I have a guarantee if I produce well that I'll have an income that will allow me to carry on as a farmer. There's nothing worse than producing a good tomato crop and finding the prices have bottomed out. In sum, I feel I have progressed and am still progressing, and the association has helped me.

Diego Arroyo Arroyo | Plum Grower | Alajuela

base para seguir funcionando y creciendo. La otra parte la puso CUSO: el recurso humano para construir sobre esta base sin tener que invertir otros recursos que la organización no tenía, sin lo cual a la iniciativa le habría costado mucho sobrevivir.

Hay algunos que dicen que una empresa nueva dura un promedio de cinco años en consolidarse en el mercado. Muchos fracasan en el intento y no necesariamente porque la idea sea mala, pero el tiempo que duran en llegar a un punto de equilibrio es tanto que a veces no aguantan. En el caso de empresas asociativas, primero la asociación tiene que competir y segundo tiene que dar beneficios concretos a los afiliados.

La modalidad de precios fijos le dio a la asociación su nicho de mercado y el apoyo de CUSO la posibilitad de desarrollar la empresa durante los años críticos para lograr caminar. Durante estos años, la

initiative would have died at that point if CUSO had not been there to help. The profits generated by the sole customer and the time needed for sales to grow were such that the project could not have been sustained.

Some say that a new company takes an average of five years to consolidate itself in the market. Many fail in the attempt, not necessarily because the idea was bad but because the time needed to reach a break-even point is so long that they can't hold out. In the case of incorporated associations, the first thing the association has to do is compete and the second is to provide concrete benefits to its members.

The fixed price scheme gave the association its market niche, and CUSO's support gave it the possibility of evolving through the critical years until it could stand on its own. During these years, the association has gone from one customer with a

asociación ha transitado desde un cliente con un volumen de 500 kilos semanales, hasta donde está en la actualidad, que cuenta con 9 clientes con la modalidad de precios fijos y con un volumen de 13,000 kilos semanales; 8 clientes precio de mercado con un volumen de 9,000 kilos semanales y dos mercados adicionales en Canadá para la exportación de tomate cherry, los que trabajamos entre noviembre y mayo de cada año.

El aporte de CUSO, como ya se mencionó, ha resultado central en este proceso. Otra parte importante ha sido el compromiso de la misma Junta Directiva de la asociación. Con la excepción de una persona, los 6 miembros de la Directiva han estado desde un principio. Todos han mostrado mucho compromiso con el proyecto y una consistencia de participación que ha permitido un importante trabajo en equipo.

Consolidación

Durante el último año la Asociación ha seguido creciendo y hay mayor consolidación desde un punto de vista económico. Ya no existe el tema de si la asociación va a sobrevivir o no, lo que no significa que mañana las cosas no podrán cambiar. Claramente existe la necesidad de mejorar las capacidades de las y los empleados para que puedan asumir un mayor rango de responsabilidades.

Durante este tiempo la Asociación ha beneficiado a un creciente número de productores y a medida que crecen los mercados, existe la posibilidad de incorporar a más. En este momento hay 22 productores produciendo para la asociación y aproximadamente 50 jornaleros que trabajan para ellos. En la planta de la asociación hay 10 personas laborando tiempo completo y 6 más a medio tiempo. Las dos encargadas de la planta son mujeres y 7 de los 10 empleados a tiempo completo también. Todos perciben un salario mayor que el mínimo establecido por el Estado y todos reciben los beneficios del Seguro Social Costarricense.

Hay mucho por hacer y la asociación está diversificando sus actividades, sobre todo para lograr una producción agrícola más sostenible. En estos últimos meses también hemos estado investigando sobre cómo realizar un aporte en materia de mercadeo de proyectos de turismo comunitario ya existentes en Costa Rica.

volume of 500 kilograms per week to where it is now, with nine customers on a fixed price scheme and a volume of 13,000 kilograms per week, eight customers at market prices with a volume of 9,000 kilograms per week, and two additional markets in Canada for cherry tomato exports from November to May every year.

CUSO's contribution, as has been mentioned, has been pivotal to this process. Another important part has been the commitment of the association's own Board of Directors. With the exception of one person, the six members of the Board have been on it from the start. Highly committed and consistent in their participation, their teamwork has been crucial to the project.

Consolidation

Over the last year the association has continued to grow, and there is now greater consolidation from the economic standpoint. It is no longer a question of whether the association will survive or not. This does not mean that things might not change tomorrow. There is obviously a need to improve the capacities of employees to assume a wider range of responsibilities.

During this time the association has benefited a growing number of producers, and as markets grow there is the possibility of incorporating more. At this time there are 22 producers producing for the association and approximately 50 day labourers who work for them. The association has ten full-time and six part-time workers at the plant. The two people in charge of the plant are women, and seven of the ten full-time workers are also women. They all earn higher than the minimum wage set by the government, and all receive Costa Rican social security benefits.

There is much to be done, and the association is diversifying its activities, especially to achieve more sustainable agricultural production. In the last few months we have also been researching how to contribute to the marketing of community tourism projects already operating in Costa Rica.



• aprendizajes y contribuciones

Para el cooperante, dentro de las principales contribuciones está el hecho de aportar al desarrollo y consolidación de una empresa asociativa que ha logrado brindar beneficios concretos a productores y oportunidades de empleo a miembros de la comunidad. Central en este logro ha sido el desarrollo de mercados con la modalidad de precios fijos.

Y como aprendizajes, considera que el mercado es altamente competitivo y sólo por ser una asociación de productores no garantiza que puede competir con empresas ya establecidas. El cooperante considera que, generalmente, lograr espacios de mercado lleva tiempo y se requiere ofrecer un producto o un servicio distinto a los demás. En el caso de esta asociación fue la modalidad de precios fijos.

Muchas empresas asociativas reciben recursos económicos del estado o de parte de ONG's pero no logran sobrevivir por ausencia de espacio en los mercados o por un mal manejo, o por una combinación de las anteriores. También resalta que muchos productores tienen expectativas no realistas en cuanto a cómo la asociación puede apoyarlos económicamente. Además, los agricultores, en su mayoría, tienen poco interés en las consecuencias de su producción sobre el medio ambiente.

• contributions and lessons learned

In the cooperant's eyes, one of the main contributions has been the development and consolidation of an incorporated association that has been able to provide concrete benefits to producers and employment opportunities to community members. Pivotal to this achievement has been the development of markets with a fixed price scheme.

Amongst lessons learned, it is noted that the market is highly competitive and forming an association of producers does not guarantee it can compete with already established companies. Breaking into the market generally takes time and requires supplying a product or service different from the rest. In the case of this association, it was the fixed price scheme.

Many incorporated associations receive funds from the government or NGOs but are not able to survive due to a lack of market space or poor management, or a combination of the two. It is also notable that many producers have unrealistic expectations about how the association can help them economically. On the other hand, the incorporated association needs to keep in mind that it is there not just to compete but also to provide, insofar as it is able, concrete benefits to the members. A final caution is that most farmers are not very interested in the



Por último, la empresa asociativa tiene que mantener en mente la idea de trabajar, no solamente para competir, sino también brindar en lo posible beneficios concretos a los afiliados.

El cooperante recomienda seguir desarrollando nuevos mercados con la modalidad de precio fijo y así involucrar a más productores. Además, desarrollar un código de producción sostenible para la producción agrícola y que este código sea aplicado a los productores que trabajan para la asociación.

También aconseja que la asociación debiese tener datos actualizados sobre costos de producción para asegurar que los precios fijos se mantengan rentables para los productores, que tiene que seguir el proceso de desarrollar capacidades internas para disminuir la dependencia que actualmente tiene con la cooperación de CUSO.

Por otro lado la contraparte, Miguel Chavez Amador, considera que los principales aprendizajes son la incorporación de la cultura del precio fijo, la sistematización de la producción, la calidad del producto tanto en producción, presentación y distribución de los diferentes productos, y la investigación de mercados.

Miguel recomienda buscar los medios necesarios para consolidar la conveniencia del precio fijo tanto para el productor como para el cliente, encontrar más estabilidad en la parte de planta física administrativa y tener siempre como norte el concepto de MERCADO JUSTO.

consequences of their production on the environment.

A recommendation arising from the cooperant experience is that the fixed price mechanism continues to be a feature of developing new markets so that more producers are involved. Furthermore, a sustainable production code for agricultural production needs to be developed and applied to the association's member producers. The association should also have updated information on production costs to make sure the fixed prices continue to be profitable for producers, as part of a process to continue to develop internal capacities to reduce current dependence on CUSO cooperation.

From the partner's side, Miguel Chavez Amador believes the main lessons learned have been in relation to integrating a fixed price culture, systematization of production, product quality at the production, presentation and distribution stages, and market research. Chavez recommends finding the necessary resources to consolidate the benefits of the fixed price scheme for producers and clients, creating a more stable administrative infrastructure at the processing plant and always maintaining FAIR TRADE as a guiding principle.

• proyecciones

El cooperante cree que es importante empezar a enfocarse en desarrollar mayores capacidades dentro de la Asociación, para realizar las funciones del cooperante, sobre todo en la parte del mercadeo. Ya existen las personas con las capacidades necesarias para preparar los pedidos y dar servicio a los clientes. Todavía faltan mayores cuidados cuando se trata de exportar el tomate cherry. De todas formas, aclara que como parte de este esfuerzo, la asociación ya contrató a una ingeniera agrónoma para fortalecer el desarrollo de prácticas productivas sostenibles.

La contraparte resalta que buscaría más estabilidad en la parte de planta física administrativa.

• future plans

From the cooperant perspective, it is important to begin to focus on developing greater capacity within the association to take over the cooperant's functions, especially in the area of marketing. There are already people with the necessary capabilities of preparing orders and providing customer service. We still need more care in the export of cherry tomatoes. As part of this effort, the association has already hired an agricultural engineer to strengthen the development of sustainable production practices.

The partner organization intends to focus on creating a more stable administrative capacity at the processing plant.

Siempre se ha dicho que el agricultor costarricense es muy bueno en cuanto a poner a producir la tierra ya que tiene la capacidad de absorber conocimiento sin mucha dificultad, es muy observador y además hay una transmisión de información de agricultor a agricultor en cuanto a labores culturales muy desinteresada. Sin embargo cuando se refiere a comercialización es poco eficiente, debido a que para incursionar en el mundo de la comercialización debe hacer alianzas porque el productor no puede atender ambas cosas a la vez.

Es en esta parte en donde aparece una serie de situaciones que dificultan la comercialización ya que salen a relucir los conceptos de DESCONFIANZA, HONESTIDAD, EGOISMO, SOLIDARIDAD, ENVÍDIA etc., los cuales dificultan el propósito de la comercialización.

Es desde este punto de vista cuando se hace importante una organización como "Tierra Tica" que siendo dirigida para contrarrestar los valores antes mencionados, poco a poco se va consolidando y le otorga confianza a ambas partes, demostrando que sí se puede y además se gana.

Miguel Chávez Amador | Secretario | Junta Directiva

It has always been said that Costa Rican farmers are very good at getting the land to produce, since they are able to absorb knowledge with little difficulty and are very observant, and also because there is unselfish transmission of information from farmer to farmer with respect to cultural work. However, with respect to marketing they are not very efficient, since to get into the world of marketing they have to form partnerships because producers can't take care of both things at once.

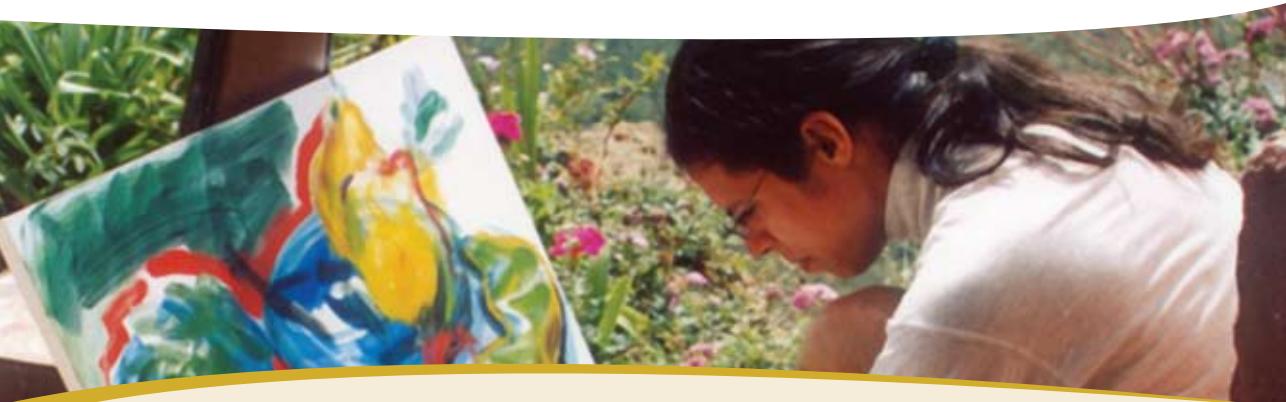
Here is where a set of situations arise that make marketing difficult, since here is where the virtues of DISTRUST, HONESTY, EGOISM, SOLIDARITY, ENVY, and so forth are revealed, making the marketing endeavour difficult.

From this point of view an organization like Tierra Tica becomes important. Aiming to offset the above mentioned values, as it grows little by little it gives both parties confidence, proving that things can be done and that there is a lot to be gained.

Miguel Chávez Amador | Secretary | Board of Directors

03

colores para antioquia colours for antioquia



país • country : Perú | Antioquia – Valle Lurín

nombre del cooperante • name of cooperant : François Oligny (08 – 2002 / 08 – 2004)

nacionalidad • nationality : Canadiense | Canadian

contraparte • partner : CIED – Lurin (Centro de Investigación Educación y Desarrollo)
CIED - Lurin (Centre for Research Education an Development)

formación • training : Gestión de Recursos Humanos, Empresario
Human Resource Management, Entrepreneur

periodo de ejecución • time frame : 2002 | 2004

actores • stakeholders : CIED Centro de Investigacion Educación y Desarrollo | Municipalidad Distrital de Antioquia | Los pobladores de la Comunidad | CUSO | Programa PROCUENCA LURIN | Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social MIMDES | Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social FONCODES | Asociación Atocongo (Empresa Privada) | Fundación Ford | Lutheran World Relief, Iglesia Sueca, Fundación Leger, Agencia Evangélica Alemana para el Desarrollo (EED)

Centre for Research, Education and Development (CIED) | Municipality of Antioquia | Community residents | CUSO | PROCUENCA Lurín Watershed Programme | Ministry for Women and Social Development (MIMDES) | Fund for Social Development Cooperation (FONCODES) | Ford Foundation | Lutheran World Relief / the Church of Sweden / the Leger Foundation / the Church Development Service (Evangelischer Entwicklungsdienst - EED)

temas claves • key topics : Diversificación productiva, arte, sostenibilidad.
Product diversification, art, sustainability.



• síntesis

Luego de más de 12 años de trabajo en la zona media de la Cuenca del Río Lurín, Perú, el **Centro de Investigación Educación y Desarrollo (CIED-Lurín)** concibió la idea de trabajar en un proyecto de promoción turística para el desarrollo, diversificación económica y mejoramiento de la calidad de vida en la región. Así se inicia “Colores para Antioquia”, una iniciativa innovadora que promueve el desarrollo desde el arte. El objetivo inicial fue trasformar a Antioquia en una obra de arte, para que se volviera una atracción turística. Las actividades para lograr este objetivo fueron de tres tipos: sensibilización, financiamiento y ejecución. Los principales resultados de las actividades fueron: 1) La concertación de distintos actores, como el Estado, el gobierno local, la sociedad civil y la población organizada, 2) la recolección del dinero suficiente para pintar Antioquia, 3) pintar Antioquia, 4) el incremento de las micro empresas agro industriales y, 5) el crecimiento del flujo turístico y el desarrollo de las bases de una segunda etapa de impulso de servicios turísticos.

• summary

After more than 12 years working in the central area of the Lurín River Basin in Peru, the Lurín team of the **Center for Research, Education and Development (CIED)** came up with the idea of promoting tourism for the development, economic diversification, and improved quality of life of the region. That was the start of “Colours for Antioquia”, an innovative project that promotes development through art. The initial aim was to turn the town of Antioquia into a work of art that would become a tourist attraction. Three steps were taken to achieve this objective: awareness-raising, fundraising, and implementation. The main results of these activities were: 1) the various stakeholders – national and local government, civil society organizations and grassroots organizations, were brought together. 2) Sufficient funds were raised to paint Antioquia, 3) the town was repainted, 4) there was a growth in agro-industrial micro-business and 5) the flow of tourists increased, leading to the development of tourism services.



- **antioquia:
valle de manzanas**

Antioquia es un bello pueblo ubicado a dos horas de Lima, Perú. Además de poseer un clima templado y una vegetación de valle interandino, su geografía es impresionante. Se encuentra ubicado en la Cuenca Media del Río Lurín, dentro de la circunscripción de la Provincia de Huarochirí. Fue fundado a mediados del siglo XVI y se encuentra a una distancia aproximada de 60 kilómetros al sur este de la capital peruana.

La temperatura promedio durante el año es de 22 °C, y su población, perteneciente a la comunidad Espíritu Santo, no supera los 560 habitantes. Debido a esto, la gente joven se ha visto obligada a emigrar a la capital como consecuencia de la falta de empleo, escasez de tierras y deterioro de la educación. La agricultura constituye la principal actividad productiva (frutícola) y sustento básico de las familias campesinas.

Actualmente, Antioquia es una zona productora de manzanas, y de la comercialización de esta producción depende la economía familiar de los agricultores. La sobre oferta de manzanas en el mercado de Lima proveniente de otras regiones y del extranjero, y la disminución en la productividad de los árboles de manzana en la cuenca media del río Lurín,

- **antioquia:
the valley of apples**

Antioquia is a beautiful town located about two hours south of Lima, Peru. It enjoys a temperate climate, with inter-Andean valley vegetation, and its geography is impressive. It is located in the middle of the Lurín watershed, in the Province of Huarochirí. The town was founded around the middle of the 16th Century and is about 60 kilometres to the southeast of the Peruvian capital.

The average temperature is 22°C and its population, belonging to the Espíritu Santo community, consists of just 560 inhabitants. Its young people have largely been forced to migrate to the capital due to lack of employment opportunities and available farmland, as well as deteriorating educational standards. Agriculture (fruit-farming) is the main productive activity and the economic mainstay for rural families in the area.

Antioquia is currently an apple-producing region and the livelihoods of peasant families in the area are dependent on marketing the harvest. However, the oversupply of apples from other regions in the Lima market and the reduced productivity of apple trees in the central Lurin watershed region have led to the economic stagnation of the area.

han influido en el estancamiento de la economía de esta localidad.

Frente a esta situación se han desarrollado múltiples alternativas, como la promoción de la siembra de otros árboles frutales y la transformación agroindustrial de la manzana (sidra, mermeladas, vinagres, etc.). Sin embargo, a pesar de estas iniciativas, la dificultad del acceso por carretera, la falta, hasta hace poco, de servicios básicos, los escasos fondos municipales y de los propios pobladores para promover actividades generadoras de ingresos han mermado el potencial de estas iniciativas.

La producción se haría viable si se contara con una buena vía de traslado o que el pueblo recibiera contingentes de turistas, los cuales adquirieran sus productos. La venida de los turistas podría dar la posibilidad de valor agregado a los productos primarios. La posibilidad es encontrar nuevos mercados donde el agricultor ubique y distribuya sus productos. En este sentido el turismo, junto a actividades de agro-industria, constituyen el real futuro del desarrollo de Antioquia. En la actualidad el distrito de Antioquia recibe poco turismo, debido a problemas de acceso y a la falta de promoción en la zona. Sin embargo, el distrito de Antioquia es bello y solo está a dos horas de ocho millones de personas que viven en Lima. Por esto que resulta necesario crear un proyecto de promoción turística, para el real desarrollo, diversificación económica y mejora de la calidad de vida de la gente y de la región.

Un evento espectacular como, “Colores para Antioquia”, buscó lograr una publicidad adecuada en todos los medios de prensa de la ciudad de Lima. El Arte fue la apuesta para desarrollar el turismo del pueblo.

El turismo, considerado la actividad con mayor potencialidad para generar empleo y mejorar ingresos, requiere una cuidadosa evaluación previa que permita identificar las fortalezas y debilidades que presenta la comunidad de Antioquia en este campo, así como una importante inversión de recursos provenientes de la cooperación internacional, ONGs y población local. Por esta razón, un proyecto de desarrollo turístico en la zona debe garantizar su sostenibilidad para que el impacto positivo se mantenga en el largo plazo.

Several alternatives were tried out, including planting other types of fruit trees and the agroindustrial processing of apples as cider, jam, or vinegar. Despite these attempts, the difficult road access, the lack of basic services, and the scarce funds available to the Municipality and the inhabitants themselves to promote income-generating activities have undermined the success of these initiatives.

Prospects will be better if local farmers can connect with new markets for their produce. Tourism, along with agro-industry, constitutes the real future for the development of Antioquia. At this time, the Antioquia district receives little tourism due to access problems and lack of promotion. On the other hand, Antioquia is beautiful and only two hours away from eight million people who live in Lima. A project to promote tourism was therefore necessary for economic diversification, real development and an improved quality of life for the region and its people.

A spectacular event, “Colours for Antioquia” sought to generate publicity amongst the media in Lima: art at the centre of the effort to promote tourism.

Considered to be the best option for generating employment and greater incomes, it was necessary to carry out a careful assessment of Antioquia's potential strengths and weaknesses for tourism. It also called for significant investment from international cooperation, NGOs, and the local population. A tourism development project would have to guarantee its sustainability in order to ensure long-term positive impact.



• el camino para pintar antioquia

Un poco de historia

El CIED inicia su trabajo en Lurín hace doce años, enfrentando principalmente el problema del acceso al agua. En alianza con el Estado se construyeron canales de riego a lo largo de treinta kilómetros. Posteriormente, con una propuesta agro-ecológica, el trabajo se concentró en la recuperación de las tierras de cultivo que sufrieron una explotación intensiva sobre la base de tecnologías sucias (fertilizantes químicos y agrotóxicos). La tercera etapa de nuestra intervención se orientó a promover la diversificación productiva y el reemplazo de los viejos árboles de manzano por nuevas variedades más productivas y resistentes.

Sin embargo, la débil capacidad de negociación de los pequeños productores y la perecibilidad de los frutos mantuvieron el principal cuello de botella de la zona: los bajos precios al por mayor. Para contrarrestar esto se diseñaron dos estrategias: el desarrollo de proyectos agroindustriales para dar valor agregado a la producción frutícola y la atracción del consumidor final a Antioquia a través del desarrollo de la oferta turística de la zona.

Problemas en el camino

En el Distrito de Antioquia, el 46% de la población se encuentra en situación de pobreza, siendo el

• the path to painting antioquia

A bit of history

CIED started working in Lurín twelve years ago, mainly to deal with the problem of lack of access to water for agriculture. Together with the national government, they built thirty kilometres of irrigation channels. Efforts later focused on agro-ecological activities for the recovery of farmlands that had been subject to damaging intensive farming technologies, involving the overuse of chemical fertilizers and agrotoxins. The third stage was aimed at promoting product diversification and replacing the old apple trees with new varieties which were more productive and resistant to pests and other problems. However, the weak negotiating capacity of small producers and the fact that fruit is inherently perishable, failed to break open the area's main bottleneck: low wholesale prices. Two strategies were devised to counteract this problem: developing agribusiness projects to provide value-added fruit production, and attracting end-product consumers to Antioquia by promoting the supply of tourism services in the area.

Problems on the way

In the district of Antioquia 46% of the population lives in poverty, with children worst affected because of the level of chronic malnutrition that 52% of inhabitants suffer. The cause of the problem is

segmento infantil la más afectada por el nivel de desnutrición crónica que afecta al 52% de los habitantes. Las causas de esta problemática radican en la inexistencia de servicios básicos, a pesar de encontrarse a dos horas de la ciudad de Lima.

Además, como se mencionó, la actividad principal de la zona es la agricultura del monocultivo del manzano, lo que ha degradado las tierras de cultivo haciendo que la productividad y producción sea cada vez menor. Esto sumado a los bajos precios de la manzana en los principales mercados de Lima y la escasez del recurso hídrico han ocasionado el empobrecimiento de los productores y la migración de los jóvenes.

Potencialidades

Antioquia posee un punto a favor, al ubicarse tan cerca de la ciudad de Lima, ya que esto permite garantizar un flujo regular de turistas nacionales e internacionales; además, la población tiene identidad territorial, lo cual resulta sumamente atractivo para el ámbito turístico, ya que existe la posibilidad de compartir sus costumbres y vivencias en una propuesta de turismo rural alternativo.

Asimismo, se valora en Antioquia la existencia de recursos turísticos, de capacidad organizativa de la población y una ubicación estratégica en la Cuenca del Río Lurín respecto a la Cuenca Alta y Baja, lo cual permite que se trabajen proyectos sobre una estructura estable. Esto mismo hizo posible la validación del modelo alternativo de promoción del turismo rural llamado “Colores para Antioquia”, que consistía en convertir a esta localidad en una obra de arte inserta en el único Valle Verde de Lima, combinando la plástica y la creatividad, con el desarrollo.

Sensibilización

Para iniciar una relación artística con la población, se realizó un Simposium de Arte del 1 al 5 de abril del 2003, a cargo de artistas plásticos y en el cual participó toda la población. Los artistas convivieron en la casa de los pobladores e intercambiaron experiencias de vida acerca del arte y la agricultura. Las experiencias compartidas sirvieron de inspiración para que los artistas pintaran cuadros de contenidos relacionados con la identidad local, y este evento culminó con la inauguración de una galería de arte en el pueblo de Antioquia.

the lack of basic public services, despite being only two hours from Lima.

Furthermore, apple-farming is a monoculture, which has caused soil degradation and, in turn, ever-declining levels of production. This, together with low prices in major markets such as Lima and a scarcity of water, has led to the impoverishment of producers and youth migration.

Potential

Antioquia has a great point in its favour. It is located close to Lima and this helps to ensure a regular flow of national and foreign tourists. Furthermore, it has a local identity, which is interesting for the tourist, opening possibilities for sharing customs and lifestyles in an alternative option for rural tourism. Also to be valued are Antioquia's other tourist resources, the organizational capacity of local people and its strategic location between the upper and lower reaches of the river basin. All of this makes promoting rural tourism through the “Colours for Antioquia” project a viable alternative, turning Antioquia into a work of art in the middle of Lima's only green valley, combining art and development in a creative way.

Raising awareness

To establish an artistic relationship with the community, a symposium led by artists was held in April, 2003, in which the entire population took part. Artists were billeted in residents' homes, exchanging experiences about art and agriculture. Those experiences were the inspiration for the paintings the artists produced, which deeply reflected local identity. This led to the inauguration of an art gallery in town. Arts workshops aimed at adults, the young, and children were also organized, culminating in an exhibition and prizes for the best work.

Funding

To gather the funds needed to paint the town, CIED hosted an auction of 25 works by Latin American artists. Exhibitions and sales of Latin American art were held in Québec, Canada, and at the headquarters of PETROPERÚ, in which artists who supported the cause donated their work. In addition, CIED obtained a prize for citizen participation of 20,000 soles (the local currency, equivalent to about

Antes del pintado del pueblo yo solo me dedicaba a la chacra.. ahora tengo dos hospedajes el hospedaje GOYITA es el mejor implementado de Antioquia... todos los fines de semana vienen turistas a pedir mis servicios. Sr. Alex Narciso | Operador turístico

Before the town was painted I just worked on my piece of land... now I have two bed-and-breakfasts. The GOYITA B&B is the best set up in Antioquia... every weekend tourists come and ask for my services. Mr. Alex Narciso | Tour operator

También se realizaron Talleres de Artes Plásticas dirigidos a adultos, jóvenes y niños, y al finalizar se realizó una exposición en la que los mejores trabajos fueron premiados.

Financiamiento

Para reunir los fondos necesarios y dar inicio al pintado del pueblo se realizaron distintas actividades, tales como una subasta de 25 de obras de artistas Latinoamericanos en la Sede Institucional del CIED, una exposición-venta de Arte Latinoamericano en Québec (Canadá), para la que distintos artistas amigos donaron parte de sus obras para la causa, y además, una exposición-venta de más de 40 obras de arte en la Sala de PETROPERU. Adicionalmente, el CIED obtuvo un premio de 20,000 soles (equivalente a US\$6,300), con el Proyecto “Colores para Antioquia” en el concurso “Sumando Esfuerzos”; el cual es un Premio a la Gestión Ciudadana.

Alianzas estratégicas

Los protagonistas de esta experiencia de cogestión son los pobladores de la comunidad Espíritu Santo organizados en la “Comisión Colores para Antioquia”, la Municipalidad Distrital de Antioquia y el CIED, quienes tuvieron como aliados estratégicos a los integrantes del Programa Procuenca Lurín (Conformado por la Asociación de Alcaldes de la Cuenca del Río Lurín, Plataforma de ONGs y Ministerios Sociales), Asociación Atogongo – Cementos Lima, Red Latinoamericana de Artistas y la Agencia de Cooperación Internacional CUSO, como claro ejemplo de articulación entre el Estado, la sociedad civil, la cooperación internacional y la empresa privada.

Elección del diseño artístico

Para elegir la propuesta ganadora se convocó a un concurso internacional donde se recibieron 28 pro-

US\$6,300) for the “Colours for Antioquia” project in a contest called “Sumando Esfuerzos” (“Joining Forces”).

Strategic alliances

The leading figures in this experience of co-management were the inhabitants of the Espíritu Santo community, who organized a “Colours for Antioquia Committee” together with the Municipality of Antioquia and CIED. Strategic partners included the Pro-Lurín Watershed Programme, which in turn comprises the Association of Mayors of the Lurín River Basin and the NGO - Social Ministries Platform. Others involved included the Atogongo-Cementos Lima Association, the Latin American Artists Network, and CUSO: a good example of close coordination between the State, civil society, international cooperation, and the private sector.

Choosing the artistic design

To choose the design for painting the town, an international contest was launched in which 28 proposals were received. The winner, selected by the inhabitants themselves, was Peruvian painter Enrique Bustamante, who won a prize of \$2,000 donated by the Atocongo Association.

Painting the Town

The painting of the town began in August 2004 and was completed in November. In the end, the facades of 30 houses, duly refurbished, were turned into large canvases reflecting the winning concept. The formal reception of the project by the population took place on December 16, 2004.

puestas para el diseño artístico. El ganador, por elección de los propios pobladores, fue el pintor nacional Enrique Bustamante haciéndose acreedor de un premio de \$2000 donado por la Asociación Atocono.

El pintado

El pintado del pueblo empezó en agosto del año 2004 y concluyó en noviembre del mismo año. Al final 30 viviendas fueron convertidas -luego de un proceso de refacción de fachadas- en grandes lienzos donde se plasmaron los diferentes modelos de la propuesta elegida. El Acta de entrega y recepción del proyecto por parte de la población se realizó en un acto público el día 16 de diciembre del 2004.

El producto Antioquia

“Colores para Antioquia” se ha convertido en el sello de calidad del producto “Antioquia”. El proyecto considera no sólo el pintado del pueblo, sino el conjunto de servicios y productos que se ofrecen en esta zona, donde los servicios turísticos y la agroindustria rural cobran relevancia en el marco de la nueva ruralidad, convirtiéndose en los pilares para la competitividad territorial.

Resultados

Este proyecto permitió avances en distintos ámbitos de la sociedad y el primero que se pudo apreciar es la organización de la población en torno a un objetivo. Además, se conformó una red de artistas latinoamericanos voluntarios y se concertó a diferentes actores gracias al proyecto, como el Estado, el Gobierno local, la sociedad civil y la población organizada. Al margen del proyecto mismo pero gracias a éste, se pudo apreciar un incremento de micro-empresas agro industriales.

Dentro de los resultados más esperados se encuentra el inicio de servicios de hospedaje familiar, restaurantes y mejoramiento de bodegas. Además, se formaron comités de guías turísticos y se han elaborado 4 circuitos turísticos. En este ámbito, el incremento del flujo turístico ha sido un 300%.

Antioquia as a product

“Colours for Antioquia” has become a kind of seal of quality for Antioquia as a whole. It not only revolves around the painting of the town but also around the micro-business tourism and agribusiness services and products that are now offered in the area, connecting them in a new vision of rural life in which they have become the main pillars of local competitiveness.

Results

The project yielded achievements in various spheres of society, not least of which was the organization of the community around a common goal. A network of volunteer Latin American artists was formed. Furthermore, different actors such as the State, local government, civil society and organized local people were brought together thanks to the project. Another spin-off was the growth of agro-industrial microbusinesses.

The most hoped-for results have included new and improved restaurants, stores, and home accommodations. Tourist guide committees have been set up and four tours designed. In short, Antioquia has seen an increase in tourism of 300 percent.



• aprendizajes y contribuciones

El proyecto de Antioquia fue uno de los cuatro proyectos en que contribuí para el CIED durante mis dos años en Perú. Creo que mi principal aporte fue mi energía positiva y mi experiencia. Mi creatividad también lo fue, pero ¿qué es la creatividad sin las herramientas para lograr las ideas? También fue importante mi determinación y capacidad para compartir con la gente. Respecto a los objetivos generales de CUSO creo que los proyectos orientados a fortalecer economías comunitarias, como el proyecto de Antioquia, sirven de base para reducir la pobreza y aumentar la capacidad de las mujeres, jóvenes, agricultores y pequeños empresarios para participar en actividades económicas viables y sostenibles.

Es importante destacar lo importante que es el construir contando con bases sólidas en la población, y sin el empeño que ha tenido el CIED durante 13 años, la credibilidad que ha adquirido y el conocimiento de la población y región, que es esencial, sería muy difícil desarrollar este tipo de proyectos; la dedicación y atención que se le dé a la población, ya que se debe emplear tiempo en la comunidad y encontrar uno a uno a los pobladores. Y por último,

• contributions and lessons learned

The Antioquia project was one of four projects in which I supported CIED during my two years in Peru. I believe my main contribution was my positive energy and experience. My creativity was also a contribution, but what is creativity without the tools to turn ideas into realities? Another factor was my determination and the ability to interact with the local population. Regarding CUSO's objectives, I believe that projects aimed at strengthening local economies, such as the Antioquia project, help to reduce poverty and build the capacity of women, the young, farmers and small businesses to participate in viable and sustainable economic activities.

It is important to build on solid foundations involving the population itself. Without CIED's efforts over 13 years, its credibility, and its knowledge of the population and region, it would have been difficult to develop this type of project. It is important to be committed and attentive to the population, spending time in the community and interacting on a one-to-one basis with the inhabitants.

Another lesson learned was the importance of supporting the development of good local governance

el desafío de concertar al Estado, Gobierno Local, sociedad civil y población organizada definitivamente vale la pena.

Otro aprendizaje fue la importancia de apoyar el desarrollo de una buena gestión político local y la creación de las alianzas estratégicas, ya que lo mejor es no trabajar con todos durante el proceso completo, pero sí contar con alianzas para ir rotando y logrando etapas con una organización, y luego las siguientes con otras. Informar a las organizaciones es también un aspecto muy importante.

and the building of strategic alliances. The best approach was not to work with everybody throughout the whole process but rather to build alliances that could be counted on to be involved in different stages in the process. Keeping the various organizations informed of the process as a whole was also crucial.

It is a challenge to facilitate the interaction of the State, local government, civil society and the population at large, but it is definitely worth it.

Al venir más turistas nosotros estamos mejor porque se llevan nuestros productos y de esa manera se promocionan nuestros productos de boca en boca. Me siento feliz.. Imagíñese yo vendiendo a un sol el cajón de manzanas ;;;;como iba a educar a mis hijos!!!! imposible ...hoy en día puedo hacerlo y no tengo palabras de cómo describirlo mejor.

Sra. Petronila Alcantara | Microempresaria agroindustrial y prestadora de servicios turísticos

Gracias al proyecto Colores para Antioquia vienen más turistas a nuestro pueblo y compran nuestros productos. Antes nosotras dependíamos del esposo, para ir a una fiesta, una propina....Hoy en día no es así, cada quien tiene su plata en el bolsillo cada quien baila con su pañuelo.

Sra. Graciela Huaranga | Microempresaria agroindustrial

Now that more tourists are coming we are better off because they buy our products and promote them by word of mouth. I'm really happy... Just imagine, I used to sell a box of apples for just one sol. How was I ever going to get my kids an education? Impossible! Today I can. I have no words to say it better.

Mrs Petronila Alcantara | Agricultural microbusinesswoman and provider of tourism services

Thanks to the Colours for Antioquia Project more tourists are coming to our town and buying our produce. Before we used to depend on our husbands, to go to a party or have a bit of pocket money. Today things have changed... we all have a bit of cash in our pocket, we can all "dance with our own handkerchief."⁽¹⁾

Mrs Graciela Huaranga | Agricultural microbusinesswoman

mas informacion: www.ciedperu.org

more information: www.ciedperu.org

⁽¹⁾This is a local expression with a double meaning. It refers to regional dance traditions that involve twirling a handkerchief but also means to pay your own way ("go dutch").

04

un proyecto de desarrollo comunitario rural en bolivia aprendiendo en conjunto a evaluar a rural community development project in bolivia learning to evaluate together



país • country : Bolivia | Cochabamba

nombre del cooperante • name of cooperant : Geoffrey Ripat (11|2004 - 11|2008)

nacionalidad • nationality :

contraparte • partner : Kindernothilfe (KNH) Bolivia

formación • training : Psicólogo y Maestría en Trabajo Social, con práctica en Desarrollo Comunitario
Arts Degree in Psychology and Masters in Social Work, with specific training in Community Development

periodo de ejecución • time frame : Febrero 2007 | Marzo 2007

actores • stakeholders : Cooperante de CUSO con integrantes del equipo técnico de KNH-Bolivia |
Representantes de nueve comunidades de la zona de acción del proyecto | Representantes Municipales |
Integrantes de la institución socia que ejecuta el proyecto (INPADE)

CUSO cooperant with KNH-Bolivia technical team members | Community representatives from nine
communities in the project's action area (five per community) | Municipal representatives | Members
of the partner institution executing the project (INPADE)

temas claves • key topics : Evaluación participativa, desarrollo comunitario, metodologías de
trabajo grupal

Participatory evaluation, community development, group methodologies



• **síntesis**

Se realizó un taller de evaluación participativa durante dos días a fines de marzo del 2007. El objeto de la evaluación era un proyecto de desarrollo comunitario rural, que arrancó en octubre de 2005 y terminará en el año 2011. El trabajo consistió en realizar una evaluación “en proceso” interno, por parte de la principal organización financiera del proyecto, Kindernothilfe Bolivia (KNH / Children in need), cuyo objetivo fue verificar el cumplimiento de las actividades previstas en el primer año y medio de la ejecución del proyecto, por parte de la organización ejecutora, la organización no gubernamental boliviana: Integración para el Desarrollo (INPADE). El otro objetivo de la evaluación fue generar un espacio para que los diferentes actores sociales, institucionales y de las diferentes comunidades, pudiesen dar una mirada crítica a su accionar, con la finalidad de ajustar, reorientar y reforzar los procesos encaminados hasta la fecha. La evaluación se construyó sobre la base de contar con la retroalimentación de representantes de las nueve comunidades de la zona de acción del proyecto. Incluyó la participación de dirigentes, miembros del comité de gestión del proyecto, representantes de base, representantes de mujeres, y algunos/as jóvenes.

• **summary**

The participatory evaluation workshop was held over two days at the end of last March. The object of the evaluation was a six-year rural community development project that began in October 2005 and will end in 2011. The work consisted of an internal “in process” evaluation prepared by the project’s main funder, Kindernothilfe - Bolivia (KNH / Children in need). The goal was to verify whether or not the activities contemplated for the project’s first year and a half were carried out by the executing organization, the Bolivian non-governmental organization Integration for Development (INPADE). The evaluation’s second main objective was to give the different institutional and social stakeholders and the various communities a chance to take a critical look at their actions in order to adjust, refocus and strengthen the steps taken up to then. The evaluation would focus on feedback from representatives of the nine communities in the project’s action area and included the participation of leaders, project management committee members, grassroots representatives, women’s representatives and some young people.



• un paseo por las montañas

Para mí como extranjero, la primera vez que entré a la zona de Vila Vila fue muy interesante, y después de un año y medio de viajes eventuales sigue siendo así. La magnitud de las diferencias entre Canadá y Bolivia que conocía hasta ese entonces se hacía tan fuerte como las diferencias entre las ciudades de Bolivia y el campo.

La zona queda solamente a unos 125 kilómetros de la ciudad de Cochabamba, pero el acceso es difícil: caminos de tierra que transitan entre serranías de montañas y quebradas secas que se convierten en la época de lluvias en torrentes instantáneos. El viaje es de casi cuatro horas con una apropiada movilidad de 4x4 y un buen chofer. Actualmente hay un proyecto de mejoramiento del camino, pero ha demorado, y con todos los desvíos que ahora existen el acceso es muchas veces más difícil aún. Hay flotas de buses dos veces por semana que entran al pueblo de Vila Vila, y vuelven a la ciudad al día siguiente.

En años pasados hubo un tren que llegaba con frecuencia, pero ahora, gracias a la capitalización de los recursos del Estado Boliviano en los años 90, existe el “tren-bus” con capacidad sólo para treinta personas que corre sobre rieles, con ruedas de tren, el cual eventualmente llega a Vila Vila. Hay dos telé-

• a trip through the mountains

As a foreigner, the first time I entered the Vila Vila area was a very interesting experience, and after a year and a half of traveling from time to time, this still holds true. The huge differences between Canada and Bolivia that I had met with up to that time were matched by the differences between Bolivia's cities and its countryside.

The area is only 125 kilometres from the city of Cochabamba, but access is difficult – rough dirt roads crossing several mountain ranges and dry gulches that become instant rivers in the rainy season. The trip takes almost four hours with a good 4-wheel drive vehicle and experienced driver. There is currently a project underway to improve the road, but it is taking a long time, and now with all the detours access is sometimes even more difficult. Bus services enter the town of Vila Vila twice a week and return to the city the following day.

In past years there was a train that frequently arrived, but now, thanks to the capitalization of the Bolivian government's resources in the 90s, there is a “train-bus” with capacity for only 30 people that runs on rails (with train wheels) and only occasionally reaches Vila Vila. There are two telephones in the entire area, one in a store and the other in the mayor's office. Of the nine communities in the proj-

fonos en toda la zona, uno en una tienda y el otro en el edificio de la alcaldía. De las nueve comunidades de la zona de acción del proyecto, varias no tienen carreteras de acceso y deben hacer caminatas largas de entre una y tres horas, subiendo y bajando las serranías en senderos pequeños. La altura de la zona varía entre 3300 y 3700 metros sobre el nivel del mar. Los suelos son áridos con mucha pendiente, y la mayor parte del año hay una fuerte sequía. Debido a la falta de agua y del uso constante de leña de la gente de la zona para cocinar, hay mucha erosión de suelos en las laderas de las montañas.

Dentro del mapa de pobreza boliviano, esta región es una de las más deprimidas económica y socialmente del Departamento de Cochabamba e, incluso, está incluida dentro de las regiones de extrema pobreza del país. La gente de la zona se dedica a la agricultura de subsistencia. Cultivan papa, maíz, trigo, arveja, cebada y se dedican a la crianza de cabras, ovejas y vacas. Viven en casas de adobe, con un ambiente como dormitorio común y otro como depósito. Los techos son de paja y el piso de tierra. Se cocina al aire libre con leña en hornos de barro, y carecen de servicios básicos como electricidad, agua potable y alcantarillado.

El idioma de la zona es quechua. Los dirigentes de las comunidades y los chicos y chicas que han asistido a la escuela hablan castellano. Hay cuatro escuelas entre las nueve comunidades, tres de aquellas ofrecen cursos solamente hasta el tercer grado de primaria. Hay niños, niñas, adolescentes y personas que nunca asistieron a la escuela. Los niños que asisten tienen que caminar kilómetros y horas para llegar a la escuela. La tasa de analfabetismo es muy elevada, el 60% de la población mayor de 15 años es analfabeta. Las mujeres de la zona se dedican principalmente a criar a los niños, trabajar en la casa y con los animales. Hay algunas organizaciones de mujeres pero los dirigentes de la zona son hombres, con una sola excepción.

Estoy trabajando estrechamente con el proyecto de desarrollo comunitario que está funcionando en la zona para mejorar las condiciones de vida de la población. El proyecto, financiado por KNH-Bolivia, es denominado “Alianza Integral de Desarrollo Comunitario”. Los ejecutores del proyecto son la ONG

ect's action area, several have no road access and the only way to reach them is by walking between one to three hours along narrow trails climbing up and down the mountain ranges. The elevation of the area varies between 3,300 and 3,700 metres above sea level. The terrain is steep and dry, and throughout most of the year there is extreme drought. Due to the lack of water and a constant use of firewood for cooking, the soils on the mountainsides all around are heavily eroded.

On a map of poverty in Bolivia, this region is one of the most economically and socially depressed areas in the Cochabamba Department, and is even considered one of the country's regions of extreme poverty. The people in the area earn a living from subsistence agriculture. They grow potatoes, corn, wheat, peas and barley, and raise goats, sheep and cows. They live in adobe houses, with one room as a common bedroom and the other as a storeroom. The houses have thatched roofs and dirt floors. Cooking is done outside in wood-burning clay ovens, and basic services such as electricity, potable water and sewage are lacking.

The language of the area is Quechua. The community leaders and children who have attended school speak Spanish; most of the women speak at most only a few words of Spanish. With respect to education, there are four schools for nine communities. Three of these offer only up to third grade of primary school. There are children, adolescents and adults who have never attended school. The children who do go have to walk kilometres, so it takes hours to get to school, and the same to get home. The illiteracy rate is very high: 60% of the population over 15 years of age is illiterate. The women of the area work primarily at raising children, doing housework and working with the animals. There are a few women's organizations, but all the area's leaders are men, with only one exception.

I'm working closely with the community development project for improving the living conditions of people in the area. The project, funded by KNH-Bolivia, is called “Integration for Development” and is being executed by the Bolivian NGO, INPADE. “Integral Partnership for Community Development” is a community development project that includes

Boliviana INPADE. "Alianza Integral de Desarrollo Comunitario" es un proyecto que incluye actividades para fortalecer y mejorar las condiciones en la zona descrita, en las áreas de salud y nutrición, y educación de niños, jóvenes y adultos. Adicionalmente tiene un énfasis en producción agrícola, pecuaria y artesanal para mejorar los ingresos de las familias de la zona, y fomentar el proceso de sostenibilidad económica local. El proyecto también construirá sistemas de agua potable y riego, viviendas anti-chagásicas (chagas es una enfermedad grave que viene de las picaduras de vinchucas), y organiza talleres de capacitación en gestión para líderes: hombres, mujeres y jóvenes, para co-ayudar en los procesos locales que se generen a partir de las actividades del proyecto en el futuro.

El proyecto tiene previsto el apoyo financiero de varias instituciones, siendo KNH-Bolivia la agencia financiera más importante. El municipio de Vila Vila, a través de la oficina de la Alcaldía tiene previsto un aporte al proyecto con un 8% del total del presupuesto, para los seis años de su operación (2005-2011). INPADE ha sido muy bien recibido en la zona, por constituir un gran apoyo en lo que se refiere a recursos, los que son muy escasos en esta área.

activities to strengthen and improve conditions in the area in terms of health and nutrition and education for children, youth and adults. In addition, it focuses on agriculture, livestock and handicraft production to improve family incomes in the area and foster local economic sustainability. The project will also build potable water and irrigation systems and anti-Chagas housing (Chagas disease is a serious illness caused by kissing-bug bites). It also involves organizing management training workshops for leaders (men, women and young people) to help in local processes that may be generated by future project activities.

The project is planning on the financial support of various institutions, KNH-Bolivia being its most prominent funding agency. The township of Vila Vila, through the mayor's office, has planned to contribute 8% of the total budget over the six years of the project's operation (2005-2011). INPADE has initially been welcomed to the area as being of great assistance in stretching the meagre funds received from the Bolivian government for covering the area's economic and social needs.

La evaluación fue realizada en un ambiente tranquilo. Había una buena concurrencia de beneficiarios con participación de 9 comunidades, una delegación de jóvenes y algunas autoridades locales. Unas dinámicas de grupo generaron una atmósfera más espontánea de tal manera que el encuentro entre financieros y beneficiarios se volvió más abierto y activo, y sin duda, se logró medir el grado de la efectividad y la eficiencia de las operaciones de la institución facilitadora, como el grado de cumplimiento de las metas propuestas del proyecto comunitario. La proyección de una película en la noche con temática social fue positiva para relajar y distender los ánimos.

Lucas Poleyn | Director de INPADE-Integración Para el Desarrollo

The evaluation was carried out in a calm atmosphere. There was good attendance on the part of beneficiaries, with the participation of nine communities, a delegation of young people and some local authorities. Several group dynamics generated a more spontaneous atmosphere, making this encounter of funders and beneficiaries more open and active. Without a doubt the evaluation was able to measure the effectiveness and efficiency of the facilitating institution's operations, as well as compliance with the goals of the community project. Showing a film with a social theme at night helped relax the participants and bolster their spirits.

Lucas Poleyn | INPADE-Integración Para el Desarrollo Director



• la importancia de una evaluación participativa

El origen de la idea de la evaluación surge de KNH-Bolivia, por una experiencia reciente de una evaluación externa de otro proyecto de desarrollo comunitario que financian en otra zona, que está por terminar después de seis años, la que identificó muchas falencias en el trabajo del equipo técnico de la institución ejecutora y de los comuneros. Por esta experiencia es que se consideró que era oportuno realizar el taller de evaluación del plan Vila Vila en ese momento. Se aprovechó que tiene una duración de seis años, y está todavía en sus etapas iniciales. La idea fue poder mejorar cualquier proceso, actividad, o falta de participación de los actores involucrados, para un funcionamiento óptimo en los siguientes años.

Hasta esta etapa del proyecto no hubo una retroalimentación sistemática desde sus beneficiarios. Los comuneros fueron involucrados formalmente en la planificación inicial del plan, pero desde entonces no había espacios para su retroalimentación directa sobre los avances o dificultades. El éxito del proyecto depende mucho de la plena participación y colaboración de ellos mismos, y de las buenas relaciones entre los comuneros y las ONGs involucradas en el financiamiento y la gestión.

Para poner en marcha el taller de evaluación, la institución INPADE convocó a una reunión de dos

• importance of a participatory evaluation

The idea of the evaluation originated in KNH-Bolivia, the project's main funder. There was a recent experience of an external evaluation for one of the other community development projects they were funding in another area, a six-year project on the verge of completion. The evaluation revealed many shortcomings in the project on the part of the executing institution's technical team and the community members themselves.

It was a timely moment to evaluate the Vila Vila project, taking advantage of the fact that it had a duration of six years and was still in its initial stages. The idea was that any process or activity not being accomplished or any lack of participation on the part of the stakeholders could be improved on for optimum performance in the following years.

Up to this stage there had been no systematic feedback on the project from its beneficiaries. The community members were formally involved in the project's initial planning, but since then there had been no opportunities for their direct feedback on the project's progress and difficulties. The project success depends to a large extent on their full participation and collaboration, as well as on good relations between the community members and the NGOs involved in the project's financing and management.

días. La instrucción desde KNH-Bolivia era invitar a cinco personas de cada comunidad de las nueve en la zona de acción: un dirigente, un representante local del comité del proyecto, una representante de las mujeres, un(a) representante de base y un(a) delegado de niños. Debido a la distancia que tuvieron que caminar los comuneros para asistir al taller de evaluación, fue necesario realizarlo en dos días y todos los participantes pernoctaron en el Centro de Capacitación, el mismo sitio donde llevamos a cabo el taller, ubicado en el pueblo de Vila Vila. Esto implicó una planificación logística más detallada en horarios, alimentación, y la provisión de bolsas grandes de hoja de coca para trabajar en la evaluación hasta tarde en la noche (una costumbre entre la gente campesina de Bolivia, quienes mastican la hoja mientras trabajan).

La ejecución del taller

La evaluación fue plenamente participativa y práctica, con base en ejercicios y dinámicas grupales, lo cual permitió realizar un análisis de la planificación, de las situaciones y experiencias concretas y vivenciales de la gente. Dos miembros del equipo técnico de KNH-Bolivia que manejan el quechua estuvieron involucrados, uno como facilitador del proceso y el otro anotó en papelógrafos que se colgaban en las paredes. Yo, como cooperante de CUSO, participé del taller a través del monitoreo, dando sugerencias al equipo técnico, pidiendo más detalles o aclaraciones sobre la información entregada por los participantes y apoyando en la parte logística.

Para “romper el hielo” y crear un clima de inclusión y participación empezamos con dos dinámicas grupales. La primera fue de introducción con todo el grupo, que alcanzaba a cincuenta personas. Uno por uno, tenían que levantarse, decir su nombre, de donde provenían, y actuar brevemente como el animal con el que más se identificaban. Despues tenían que explicar por qué lo eligieron y sus características en común con ese animal. La dinámica generó mucha risa y un sentido de grupo. En la segunda actividad se dividió a la gente en tres equipos y cada uno tenía que llenar en el tiempo más breve posible una botella de plástico vacía de dos litros con arena. Había una cantidad de piedras finas y arena para el uso de la gente, pero no eran suficientes para terminar su objetivo. Ellos tenían que

To carry out the evaluation, INPADE called for a two-day meeting. The instructions from KNH-Bolivia were to invite five people from each of the nine communities in the project's action area: one leader, one local project committee representative, one women's representative, a grassroots representative and a children's delegate. Because of the distance the community members had to walk to attend the evaluation, two days were needed. All the participants stayed overnight at the training center in the town of Vila Vila, where we carried out the workshop. This implied more detailed logistics planning when organizing the workshop: hours, meals, and large bags of coca leaves for working until late at night in the evaluation workshop (a custom among Bolivian farmers, who chew the leaves while they work).

Carrying out the workshop

The evaluation was fully participatory and practical, based on group dynamics and exercises that led to an analysis of the planning process and of concrete personal experiences and situations. Two members of the KNH-Bolivia technical team who spoke Quechua were involved, one as a facilitator and the other for taking notes on flipchart paper hung on the walls throughout the process. As a CUSO cooperant I was involved during the workshop in monitoring the process, giving suggestions to the technical team, asking for more details or clarification of the information handed in by the workshop participants, and providing logistics support.

As an “icebreaker”, to create an atmosphere of inclusion and participation, we started with two group dynamics. The first was to introduce everyone in the group, which consisted of 50 people. One by one they had to stand up, say their name and where they were from and act briefly like the animal they most identified with. They then had to explain why they had chosen this animal and what characteristics they had in common with the animal. The dynamic generated a lot of laughter and a team spirit. The second dynamic was to divide the people into three teams. Each team had to fill an empty plastic bottle with two litres of sand as fast as possible. There was a quantity of fine stones and sand for them to use, but not enough to finish the task. They had to gather more from outside in order

Fue una experiencia más para el trabajo que realizo, y hace ver que todo proyecto debe ser inicialmente concebido con la participación de los beneficiarios directos, de tal forma de ver con ellos el camino que se está recorriendo (evaluación participativa), para tomar acciones de tal forma de conseguir los objetivos de impacto, que se plantearon como proyecto transformador de las condiciones de vida de su población meta. Rubén Ríos | Asesor de Micro-créditos, KNH-Bolivia

This was one more experience for the work I do. It made me see that every project should be initially conceived with the participation of the direct beneficiaries so that we can see together with them the way forward (participatory evaluation). This way we can take measures to meet the proposed impact goals for any project designed to transform the living conditions of its target population.

Rubén Ríos | Microcredit Advisor, KNH-Bolivia

recoger más de afuera para lograr la meta. Después del juego, analizaron y evaluaron el proceso: quién tomó las decisiones, qué pudiesen haber mejorado para lograr llenar la botella en menos tiempo, etc. Con esta dinámica se introdujo la idea de lo importante que es la evaluación, y de esta manera se le dio sentido al taller.

Luego vino el trabajo en plenaria de evaluación, que consistía en una revisión extensiva de todas las actividades planificadas del proyecto para verificar y evaluarlas en grupo. Como había cinco rubros distintos en el proyecto, con más de setenta actividades realizadas en el año, esta parte fue la más larga del taller. Los comuneros verificaron el cumplimiento de las actividades en sus comunidades, retroalimentaron sobre los resultados hasta la fecha, y dieron sugerencias y recomendaciones sobre cómo mejorar el proceso y las actividades mismas. El grupo trabajó por casi ocho horas para completar esta tarea, tomando períodos de descanso sólo para meriendas, cena y para dormir. Al día siguiente terminaron este proceso. El facilitador trabajó con el grupo en idioma quechua, y el otro compañero anotó los apuntes, haciendo una traducción desde quechua al castellano directamente en los papeles. Después de terminado el trabajo de plenaria, que tomó media mañana, empleamos otra dinámica de evaluación. El fin de la tercera actividad era recoger una retroalimentación más cuantitativa, y poder cruzar esta información con los resultados del trabajo en conjunto. Primero el grupo se dividió entre hombres y mujeres, y usamos semillas de la zona como una herramienta evaluativa. A partir de una lista de preguntas pre-elaboradas, uno por uno fueron metiendo una semilla grande (haba) en un sobre si pensaban que el proyecto estaba yendo muy bien en el área mencionada; una semilla mediana

to finish. After the game the whole group analyzed and evaluated the process: who made the decisions, what they could have done better to fill the bottle in less time, etc. This dynamic introduced the importance of evaluation and the reason for the workshop.

After this came work on the evaluation in a plenary session. This involved an extensive review of all the project's planned activities in order to verify and evaluate them in a large group. Since there are five different project components, with more than seventy activities carried out over the project's year and a half of operation, this was the longest part of the workshop. The community members verified if the activities had been accomplished or not in their communities and gave feedback on the results to date, giving suggestions and recommendations about how to improve the process and the activities themselves. The group worked almost eight hours on completing this task, taking breaks only for lunch, dinner and sleeping. The following day they finished the process. The facilitator worked with the group in Quechua, and his colleague took notes, translating from Quechua to Spanish directly on the flipcharts.

The following day, after finishing the plenary group work at mid-morning, we used another evaluation dynamic. The purpose of the third dynamic was to get more quantitative feedback for cross-checking this information against the plenary session results. The group was first divided into men and women. We used seeds from the area as an evaluation tool. One by one, in response to a list of more than 20 prepared questions, they put a large seed (haricot bean) into an envelope if they thought the project was going well in the mentioned area. If

(maíz) si consideraban que los avances del proceso en el área específica eran regulares, y por último una semilla pequeña (trigo) si en su opinión el plan no estaba dando resultados en el área. Recogimos una semilla de cada persona en el sobre correspondiente a cada pregunta: un sobre del grupo de hombres y otro de las mujeres. Después, durante un descanso breve hicimos un conteo de las semillas de cada tipo en cada sobre, anotando los resultados en papelógrafos. Luego se compartieron los resultados con el grupo entero, profundizando las respuestas con comentarios adicionales sobre cada pregunta. El taller terminó con las conclusiones y recomendaciones finales del grupo.

¿Y ahora qué?

Después del taller teníamos que sistematizar toda la información recogida, redactando un informe sobre los resultados de la evaluación para KNH-Bolivia e INPADE. Usamos como base nuestra información en los papelógrafos, y los comentarios y observaciones adicionales de los miembros del equipo involucrado. Los resultados de la dinámica de las semillas se graficaron en detalle para complementar la parte cualitativa y descriptiva. Además se generaron recomendaciones específicas y generales para un ajuste y mejoramiento del proyecto, lo que se incorporará en el Informe Final.

Con toda la información y retroalimentación de los beneficiarios que recogimos durante el taller, la implementación futura de estas recomendaciones mejorará el funcionamiento del proyecto. Además la participación plena de los beneficiarios, creará en ellos mismos un sentimiento de que el proceso de verdad les pertenece. Su participación en las futuras actividades del proyecto se verá fortalecida.

their response was that the project was going more or less well in the specific area, they put a medium sized seed (corn) in the envelope, and if in their opinion the project was not producing good results in that area they put a small seed (wheat) into the envelope. We collected a seed from each person in the envelope corresponding to each question: one envelope for the men, and another for the women. Afterwards, in a short break, we counted the seeds of each type in each envelope, noting the results on the flipcharts. We then shared the results with the whole group, going into more depth on the results with additional comments for each question. The workshop ended with the group's final conclusions and recommendations.

And now what?

After the workshop we had to systematize all the information collected and prepare a report on the results of the evaluation for KNH-Bolivia and INPADE. We used as a basis the information on the flipcharts along with comments and additional observations from the team members involved. The results of the seed dynamic were visually represented in detail to supplement the qualitative and descriptive part of the report. In addition, the final report will contain general and specific recommendations for adjusting and improving the project.

The most important part is to share the results with the partner organization. To date we have had one meeting where we shared the general findings of the evaluation. We still need to finish systematizing and make a detailed analysis from which to draw our recommendations. Without a doubt, with all the information and feedback collected from the beneficiaries in the evaluation workshop, the future implementation of these recommendations will improve the project's performance. In addition, the beneficiaries' full participation created a sense that the project is indeed their own project. Their participation in the project's future activities will be strengthened.



• aprendizajes y contribuciones

Como cooperante, durante el proceso de la evaluación del otro proyecto financiado por KNH-Bolivia, observé mucha participación pero solo por parte de algunos dirigentes de la comunidad. Las mujeres en particular participaron muy poco. La intervención de los demás, cuando ocurría, seguía la misma línea que los dirigentes o los líderes, para reforzar sus ideas.

Para evitar esta tendencia en la evaluación participativa del proyecto de Vila Vila, se vio como necesidad la inclusión y retroalimentación de todos los participantes, mujeres, jóvenes, y representantes de base. Requeríamos de una herramienta para contar con mayor participación, que no fuese un cuestionario o algo escrito, debido a la alta tasa de analfabetismo. En discusiones con un compañero de trabajo inventamos la dinámica de las semillas, que supera estos obstáculos mencionados, y provee una fuente de información cuantitativa para cruzar y comparar con la información cualitativa recogida.

Respecto al proceso general, me involucré en casi todas las etapas previas del taller, en su ejecución y en la post evaluación. Participé activamente en el

• contributions and lessons learned

During the evaluation of the early project financed by KNH-Bolivia mentioned above, I observed a lot of participation on the part of some community leaders but little participation by the others attending the workshop, especially the women. The participation of the others, when it happened, seemed to follow the same lines as that of the leaders or directors. For example, if in response to a question about the success of "X" project activity the leader would give his opinion that it was going badly because of "such and such a reason," the opinions of the others would tend to reinforce his response.

To avoid this tendency in the participatory evaluation of the Vila Vila project, the inclusion and feedback of all participants, women, youth and grassroots representatives, was seen as necessary. We needed a tool to get information from all participants – something that was not a questionnaire or anything written, due to the high illiteracy rate. In discussions with a co-worker we invented the seed dynamic, which overcame these obstacles to participation by all and provided a source of quantitative information to cross check with the qualitative information we had collected.

diseño del taller, resaltando la necesidad de la evaluación, monitoreando el proceso, haciendo sugerencias, sistematizando los resultados, apoyando en la redacción del informe final y compartiendo los resultados con la institución socia. Esta experiencia cabe dentro las líneas de acción de Sostenibilidad Económica y Social, una prioridad de CUSO en Bolivia. El proyecto de desarrollo comunitario de Vila Vila busca fortalecer y apoyar esta sostenibilidad a través de las intervenciones del proyecto con la gente e instituciones de la zona. Espero que la experiencia y nuestros procesos y herramientas puedan ser útiles a otros cooperantes de CUSO y personas involucradas con proyectos y programas de esta índole.

Las lecciones aprendidas a partir de mi participación en todas las fases del taller han sido numerosas. Primero, he constatado la susceptibilidad y los temores que tienen las personas e instituciones sobre el concepto de evaluación en general. Existe la tendencia a percibirla como una amenaza en vez de una oportunidad. Frente a esto hay que tener mucho cuidado y tacto al respecto cuando se comunican las razones y beneficios de la evaluación para una institución.

With respect to the general process, I was involved in almost every stage prior to, during and after the evaluation. I participated actively in designing the workshop, reporting to and communicating with the partner institution about the need for the evaluation, monitoring the process, making suggestions during the workshop, systematizing the results, helping in writing the final report, and sharing the results with the partner institution. This experience falls within the action lines of social and economic sustainability, a CUSO priority in Bolivia. The Vila Vila community development project seeks to strengthen and support this sustainability through project interventions with the area's people and institutions. The evaluation is an important part of this project as in all social and economic projects. I hope the experience and our processes and tools can be of use to other CUSO cooperants and people involved in projects and programs of this type.

The lessons learned from my involvement in all the phases of the evaluation workshop have been numerous. First, I have learned about the susceptibility and fears people and institutions have about evaluation in general. It tends to be viewed as a threat rather than an opportunity. Based on

KNH-Bolivia, en el marco de los cambios programáticos y estratégicos, ha incorporado proyectos de desarrollo comunitario. Entre estos proyectos, existe el de "Vila Vila", el cual tiene como metas promover las condiciones socioeconómicas de las familias campesinas en el área rural a partir del mejoramiento de la calidad educativa, salud, producción agrícola, saneamiento básico, vivienda y medio ambiente, a fin de que estas comunidades sean sostenibles, en el término del proyecto. Si bien el plan tiene una duración de 6 años, estamos en el primer año y medio de ejecución. Para KNH-Bolivia es un proyecto que se encamina bien, y los resultados de la evaluación nos permiten realizar algunos ajustes necesarios. Benedicto Rojas | Coordinador de Proyectos, KNH-Bolivia

KNH-Bolivia has incorporated community development projects within its framework for programmatic and strategic change. Among these projects is the Vila Vila project, whose goals are to promote the socioeconomic conditions of rural farm families by improving the quality of education, health, agricultural production, basic sanitation, housing and the environment, so that these communities can be sustainable at the end of the project. The project is projected for six years and we are one-and-a-half years into it. For KNH-Bolivia, this project is on the right track, and the evaluation results are helping us make some needed adjustments. Benedicto Rojas | Project Coordinator, KNH-Bolivia

Antes de la evaluación, realizamos un pedido a la institución socia sobre quiénes queríamos que estuvieran presentes en ella: cinco personas de cada una de las comunidades de la zona de acción del proyecto con características específicas (Por ejemplo, un dirigente, un representante de niños, un representante de base, etc). La lista de asistentes reveló que un 20% de los integrantes era también personal comunitario del plan, (promotores de salud, cocineras en centros infantiles en las comunidades, etc). Estas personas que reciben sueldos del proyecto, probablemente pueden haber influido en los resultados. Por otro lado, el equipo técnico de la institución socia, quien prestaba un apoyo logístico, entró al lugar de desarrollo del taller, Tuvimos que pedirles que dejaran la reunión para que la gente pudiera hablar libremente sobre los éxitos y fallas del proyecto. Esto creó ciertos resentimientos en algunos miembros del equipo, ya que hubiese sido mucho mejor aclararles anteriormente que ellos no debían estar presentes en la evaluación grupal, por la razón mencionada.

Otro aprendizaje para destacar es no subestimar la importancia de desarrollar y emplear dinámicas de motivación antes de empezar el trabajo de evaluación. Las dinámicas usadas en Vila Vila ayudaron bastante para crear un ambiente de participación para compartir opiniones. Creo que empezar inmediatamente con el trabajo duro de revisar las actividades del proyecto hubiese sido un error, y la información recogida de la gente sería más escasa y breve. Finalmente, recomiendo usar varios métodos y actividades para recolectar las opiniones de los integrantes de cualquier evaluación. Esto asegura que la participación sea mejor y la retroalimentación más diversa. También facilita la posibilidad de cruzar, verificar, y comparar la información obtenida, lo que ayuda a conseguir una visión verdadera y completa de los logros y falencias del proyecto que está siendo evaluado.

Rubén Ríos, Asesor de Microcréditos de KNH-Bolivia, considera que uno de los principales aprendizajes estuvo en la utilización de dinámicas grupales, lo que hace que los participantes adquieran un buen nivel de soltura al momento de dar sus opiniones. También menciona que la organización anticipada de la actividad fue adecuada, tanto para asegurar la

this, you have to be very careful and tactful when explaining the reasons, process and benefits of an evaluation to the institution.

Before the evaluation, we submitted a request to the partner institution explaining who we wanted to be present in the evaluation: five people from each of the nine communities in the project's action area, with specific characteristics (for example, one leader, one children's representative, one grassroots representative, etc.). The list of participants revealed that up to 20% were also community staff members on the project (health workers, cooks at community child care centers, etc.). This representation of people earning salaries from the project probably influenced the results. Another issue was that the partner institution's technical team, which was providing logistics support for the evaluation, entered the room where we were holding the workshop. We had to ask them to leave the meeting so that the people could speak freely about the project's successes and failures. This caused some bad feelings among some members of the team. It would have been much better to clarify beforehand that they should not be present in the group evaluation for the reason mentioned.

Another lesson worth noting is not to underestimate the importance of developing and using motivational dynamics before beginning to work on the evaluation. The dynamics used in evaluating the Vila Vila project were quite helpful in creating an atmosphere of participation where everyone could share their opinions. I think starting immediately with the hard task of reviewing the project activities would have been a mistake, and the information collected from the people would have been much poorer and less detailed. Finally, I recommend using various methods and dynamics for collecting participant opinions in any evaluation. This ensures greater participation and more varied feedback. It also makes it possible to cross-check, verify and compare the information collected and helps obtain a true, more complete picture of the achievements and failures of the project being evaluated.

Rubén Ríos, Microcredit Advisor with KNH-Bolivia, considers that one of the most important lessons learned was that the use of group dynamics made

participación de los beneficiarios como para contar con el espacio físico para la realización del taller. Rescata que el lenguaje que se utilizó en el proceso de realización de la evaluación fue el apropiado, ya que era sencillo, en idioma nativo y con ejemplos reales. La contraparte considera que fue atinado que el proceso de evaluación no se limitara al simple examen o al juicio de técnicos y dirigentes, referente a su participación durante el desarrollo del proyecto, sino más bien los resultados que hasta el momento se obtuvieron.

Rubén Ríos concluye su reflexión señalando que: “si bien el proceso de evaluación se basó en llevar adelante interrogantes de que si se llegó a cumplir metas y objetivos, es necesario también evaluar los procesos, pasos, dificultades y oportunidades que se dieron para alcanzarlos. Esto para que los beneficiarios vean y evalúen las direcciones correctas que deben proseguir para lograr que el proyecto tenga el impacto deseado a corto y largo plazo”.

the participants loosen up enough to give their opinions. The advance organization was good, both in terms of getting the beneficiaries to participate and ensuring the physical space for holding the workshop. The language used in the evaluation workshop was appropriate: it was simple, in the native language, and using real examples. It's wise not to limit the evaluation process to a simple review or judgment of technicians and leaders as to their participation during the development of the project but rather should focus on the results obtained up to that time.

Although the evaluation process was based on questions of whether the goals and objectives were met, the processes, steps, difficulties and opportunities involved in meeting them must also be evaluated. This is so the beneficiaries can see and evaluate the right directions to take so that the project can achieve the desired impact in the short and long terms.

• mas información:

KNH-Bolivia: www.knhbolivia.org
knh@knhbolivia.org

Geoff Ripat: ripcoop@hotmail.com

INPADE: inpade001@yahoo.com

• more information:

KNH-Bolivia: www.knhbolivia.org
knh@knhbolivia.org

Geoff Ripat: ripcoop@hotmail.com

INPADE: inpade001@yahoo.com



• proyecciones

Esta experiencia de evaluación participativa me ayudará mucho en el trabajo evaluativo que en el futuro pueda realizar en conjunto con el equipo de KNH-Bolivia con otros proyectos, especialmente los de desarrollo comunitario en áreas rurales. La organización está recién comenzando a hacer valoraciones internas “en proceso”, de varios proyectos que financia, como parte de su proceso de seguimiento. La experiencia que hemos pasado recién en Vila Vila servirá para diseñar, planificar y realizar evaluaciones en el futuro. Adicionalmente, el proceso de trabajo conjunto con el personal del proyecto o programa que está siendo evaluado durante este proceso es un asunto delicado, especialmente cuando la relación entre personas e instituciones es de largo plazo, y esta experiencia también ha sido un aprendizaje en este sentido.

GEOFF RIPAT, COOPERANTE.

Este tipo de evaluaciones se las debe instaurar como parte de un proceso de seguimiento a los proyectos, ya que como entidad financiera de proyectos es importante tener procesos prediseñados y propios, de tal forma de poder acompañar el buen logro de objetivos y metas que tienen las entidades socias. Con esta experiencia se ve que todo proceso evaluativo debe ser participativo durante la marcha del proyecto, para que los beneficiarios tengan una retroalimentación de su accionar y puedan involucrarse aún más en tareas que les competen.

RUBÉN RÍOS, CONTRAPARTE.

• future plans

This participatory evaluation experience will help a lot in possible future evaluations in which I may be involved jointly with the KNH-Bolivia team, especially of community development projects in rural areas. The organization is only recently beginning to carry out internal “in process” evaluations of various projects it is funding as part of its monitoring process. The experience we had recently in Vila Vila will help in designing, planning and carrying out future evaluations. In addition, the process of working together with personnel of the project or program being evaluated is a delicate matter, especially when the relationship between people and institutions is long-term, and this has been a big learning experience in this sense.

GEOFF RIPAT, COOPERANT.

This type of evaluation should be instituted as part of the project monitoring process, since it is important to us as a funding entity to have our own pre-designed processes to be able to help our partner organizations meet their goals and objectives properly. With this experience it can be seen that any evaluative process should be participatory while the project is underway, so that beneficiaries can get feedback on their actions and can become even more involved in the tasks in which they are implicated.

RUBÉN RÍOS, PARTNER.

Programa

Gestión Comunitaria de los Recursos Naturales

Community-Based Natural Resource Management

Program

El programa de Gestión Comunitaria de los Recursos Naturales de CUSO está dirigido a mejorar la sostenibilidad ambiental de las comunidades, por medio de la protección y uso sustentable de los recursos naturales en sus territorios.

Se parte de la premisa de que las estrategias ambientales eficaces deben vincular la gestión de los recursos naturales a la sustentabilidad de la comunidad. Es por esto que el programa busca fortalecer no sólo las capacidades de manejo ambiental de las comunidades, y de las organizaciones que las acompañan, sino el desarrollo de destrezas y conocimientos económicos que les permitan involucrarse en el aprovechamiento sustentable de sus recursos naturales. Lograrlo también pasa por desarrollar capacidades y oportunidades de mayor participación equitativa en los espacios de gobernanza y concertación del territorio.

El programa busca además fortalecer mecanismos regionales para el intercambio de experiencias y mejores prácticas, incluyendo la organización comunal ante desastres naturales.

CUSO's Community-Based Natural Resource Management program aims to improve the environmental sustainability of communities through the protection and sustainable use of the natural resources in their territory.

A basic premise of the program is that, in order to be effective, environmental strategies need to link natural resource management to community sustainability. With this in mind the program seeks to strengthen not only the environmental management capacities of the communities involved, and of the organisations that accompany them, but also knowledge and skills that enable them to exploit their natural resources in a sustainable way. Achieving this also involves the development of capacities and opportunities for greater and more equitable participation in governance and collaboration mechanisms in the territory.

A further goal of the program is to strengthen regional mechanisms for sharing experiences and best practices, and also for community organisation in the face of natural disasters.

Red Regional de Bosques Modelo

Entre las iniciativas apoyadas por medio de este programa regional de CUSO, los Bosques Modelo constituyen ejemplos de innovación y fuente de buenas prácticas y aprendizaje para el manejo integral y sustentable de territorios naturales.

Bosques Modelo son mucho más que bosques. Este concepto, hoy reconocido en el mundo, nació como una herramienta de diálogo para solventar el conflicto por los bosques en Canadá a mediados de los 80.

La experiencia fue compartida en la Cumbre de la Tierra de 1992, como un enfoque integral y novedoso para lograr el manejo forestal sustentable. Actualmente en América Latina y el Caribe el concepto ha evolucionado hacia el manejo del paisaje y constituye una plataforma para poner en práctica los principios del enfoque ecosistémico emanados de la Convención sobre Diversidad Biológica. Es, además, una estrategia local en torno al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

En 1995 con el apoyo de la comunidad internacional se fundó la Red Internacional de Bosques Modelo, integrada por unos 40 sitios distribuidos en 19 países, en cinco continentes. En el 2002 se creó el Centro Regional de Bosques Modelo para América Latina y El Caribe. Actualmente la Red Regional (LACNet), reúne 15 Bosques Modelo ubicados en ocho países. La Gerencia se ubica en el Centro Agro-nómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) en Costa Rica.

En el contexto regional, un Bosque Modelo se concibe como un proceso de gestión participativa de recursos naturales a nivel de paisaje, cuyo objetivo es mejorar la calidad de vida de sus habitantes y reducir la pobreza rural. Sus objetivos básicos son: gobernabilidad participativa (integración de diversos sectores de la sociedad en la toma de decisiones); soluciones sostenibles a la pobreza rural (integra la conservación de los recursos, el desarrollo económico local y la equidad social) y enfoque ecosistémico (desarrollo a escala de paisaje que incluye áreas boscosas productivas y de protección, zonas agrícolas y ganaderas, cuencas hidrográficas y centros de población, entre otros).

Regional Model Forest Network

Among the various initiatives supported by this regional CUSO program, the Model Forests provide examples of innovation, best practices and learning about the integrated and sustainable management of natural landscapes.

The Model Forests are much more than forests. This concept, now recognised in many parts of the world, was born as a tool for dialogue in order to resolve conflicts in Canadian forest areas in the mid 80s.

The experience was shared at the 1992 Earth Summit as an integrated and innovative approach to sustainable forest management. Today in Latin America and the Caribbean the concept has evolved towards landscape management and has become a platform for putting into practice ecosystemic principles as enshrined in the Convention on Biological Diversity. It also provides the framework for local strategies to achieve the Millennium, Development Goals.

In 1995, with support from the international community, the International Model Forest Network was founded and is now made up of some 40 sites in 19 countries, on five continents. In 2002 the Latin American and Caribbean Regional Model Forest Centre was set up. Currently the Regional Network (LACNet) brings together 15 Model Forests in eight countries. The network is managed from the headquarters of the Tropical Agricultural Research and Higher Education Center (CATIE) in Costa Rica.

In the regional context, a Model Forest is conceived as a participatory natural resource management process for a particular landscape, with the aim of improving the quality of life of its inhabitants and reducing rural poverty. The main goals are: participatory governance (involvement of different sectors of society in decision-making); sustainable solutions to rural poverty (including resource conservation, local economic development and social equity) and an ecosystemic approach (landscape-level development, including productive and protected forest areas, farmland, watersheds, population centres and so forth).

CUSO trabaja directamente con Bosques Modelo en Bolivia, Chile, Costa Rica y Honduras. A través de su colaboración con la Gerencia de la Red Regional también apoya indirectamente a los Bosque Modelo en los demás países de la Red.

Cuatro de las cinco historias que siguen aportan perspectivas variadas sobre los logros y retos de la construcción de la Red Regional y sobre la experiencia de Bosques Modelo específicos que validan el enfoque como plataforma efectiva para concertar esfuerzos hacia una gestión territorial participativa.

Para establecer el marco general, los relatos comienzan con la reflexión de Fernando Carrera sobre la historia de los Bosques Modelo de la región, la importancia de una gerencia regional para su fortalecimiento, y los resultados que ha generado la colaboración de CUSO a través de sus cooperantes. Las demás experiencias revelan cómo iniciativas de investigación y sistematización (Milka Barriga), la colaboración en la gestión de un corredor biológico (Mildred Jiménez) y el empleo de metodologías de ordenamiento territorial (Leonardo Durán) pueden contribuir a una mejor gestión de los territorios de los Bosques Modelo de la región.

Como complemento a estos recuentos desde los Bosques Modelo de América Latina, Nicholas Gignac comparte su experiencia con la ODPEM de Jamaica de integrar el uso de los sistemas geomáticos (SIG) en la preparación para desastres y manejo de emergencias. Ser parte de un programa regional le permitió intercambiar aprendizajes con un cooperante en el mismo tema, aunque esta vez con una ONG, en El Salvador y de allí plantear un alcance mucho mayor para la incorporación de los SIG en los procesos de desarrollo de la región, planteamiento que es ampliamente avalado por la experiencia de Leonardo Durán en el Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco en Chile.

Actualmente CUSO desarrolla iniciativas de gestión comunitaria de los recursos naturales en Centroamérica, Bolivia y Chile.

CUSO works directly with Model Forests in Bolivia, Chile, Costa Rica and Honduras. Through our collaboration with the management centre of the Regional Network CUSO also indirectly supports Model Forests in the other member countries.

Four of the five stories recounted here bring a variety of perspectives on the achievements and challenges of building the Regional Network and on the experiences of particular Model Forests, validating the approach as an effective platform for coordinating efforts for participatory territorial management.

To establish the general framework, the narratives begin with a reflection from Fernando Carrera on the history of the Model Forests, the importance of regional management for strengthening the region's Model Forests and the achievements that have resulted from CUSO's collaboration, through the cooperants. The other experiences reveal how initiatives such as research and systematization (Milka Barriga), supporting the management of a biological corridor (Mildred Jiménez) and the use of land management methodologies (Leonardo Durán) can contribute to improving management processes in the region's Model Forests.

As a complement to these chronicles from Latin America's Model Forests, Nicholas Gignac shares his experience with ODPEM in Jamaica with the use of geographic information systems (GIS) for disaster preparedness and emergency management. Being part of a regional program enabled him to exchange lessons learned with a cooperant working on similar issues with an NGO in El Salvador and from there propose a broader framework for incorporating GIS into regional development processes. The value of this approach is amply borne out by the experience of Leonardo Durán in the Araucarias del Alto Malleco Model Forest in Chile.

Currently CUSO is supporting community-based natural resource management initiatives in Central America, Bolivia and Chile.



• **Centro Programático para la Gestión
Comunitaria de los Recursos Naturales**
Costa Rica
camerica@cuso.or.cr

• **Program Centre for Community-Based
Natural Resource Management**
Costa Rica
camerica@cuso.or.cr

05

sistemas de información geográfica

como herramienta para el desarrollo local

geographic information systems

as a tool for local development



país • country : Jamaica | Kingston

nombre del cooperante • name of cooperant : Nicolas Gignac (05|2005 – 05|2007)

nacionalidad • nationality : Canadiense Canadian

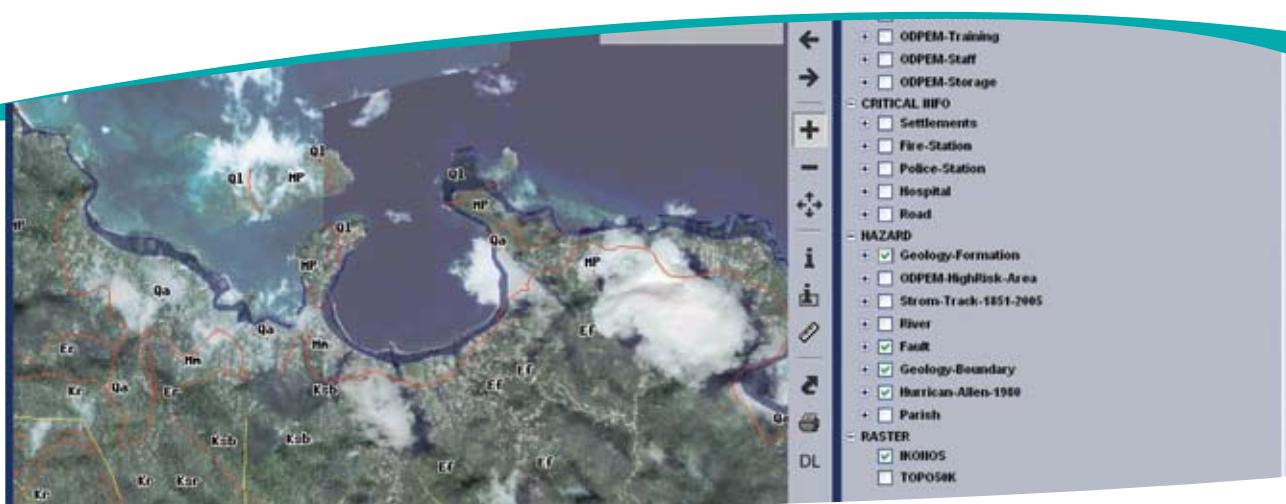
contraparte • partner : Oficina de Preparación para Desastres y Manejo de Emergencias (ODPEM)
Office of Disaster Preparedness and Emergency Management (ODPEM)

formación • training : Geomática, Geografía, Ciencias del Agua
Geomatics, Geography, Water Science

periodo de ejecución • time frame : 05 - 2005 | 05 - 2007

actores • stakeholders : Gobierno de Jamaica | Comunidades en Jamaica | ODPEM | Cooperante
CUSO Jacques Paré | Fundación REDES | Comunidades en El Salvador
Jamaican Government | Communities in Jamaica | ODPEM | CUSO Cooperant Jacques Paré | REDES
Foundation | Communities in El Salvador.

temas claves • key topics : Sistema de Información Geográfica (SIG), prevención de desastres,
desarrollo sustentable, aplicación de tecnologías, capacitación.
Geographic Information Systems (GIS), disaster prevention, sustainable development, application
of technologies, training.



• síntesis

En el último tiempo CUSO ha comenzado a desarrollar puestos de cooperante para el desarrollo de Sistemas de Información Geográfica (SIG), como herramienta de planificación y preparación ante desastres naturales en América Latina (El Salvador) y el Caribe (Jamaica). Esta experiencia relatada por el cooperante canadiense Nicolas Gignac en Jamaica, muestra la importancia que tienen estas herramientas para la prevención y manejo de desastres naturales en comunidades vulnerables y el potencial que tienen los SIG utilizando tecnologías apropiadas, para contribuir en los más diversos ámbitos del desarrollo local y con la democratización de la información.

• summary

Recently, CUSO has started to integrate cooperant placements to develop Geographic Information Systems (GIS) in projects related to disaster preparedness in Latin America (El Salvador) and the Caribbean (Jamaica). This experience recounted by Canadian cooperant Nicolas Gignac in Jamaica, reveals the importance of these tools for disaster prevention and management in vulnerable communities and the potential of appropriate GIS technologies to contribute to very diverse areas of local development and the democratisation of information.



- **una belleza natural y vulnerable**

Jamaica es una nación isla de las Antillas Mayores situada en el Mar Caribe, de 240 kilómetros de largo y hasta 85 kilómetros de ancho. Los Taíno, habitantes indígenas de Jamaica denominaban a la isla "Xaymaca", que en su lengua nativa (arahuacana) significa "Tierra de Fuentes de Agua" o "Tierra de Madera y Agua". Fue una colonia española llamada Santiago y más tarde se convirtió en Jamaica, colonia de las Indias Occidentales Británicas. Después de los Estados Unidos y Canadá, es el país anglofono más poblado de América.

Su sistema político es estable, sin embargo, sus grandes dificultades económicas han empeorado los problemas sociales, convirtiéndose en temas de gran debate político. Los problemas económicos más serios son: los altos niveles de desempleo (un promedio de 15.7% en 1999), subempleo descontrolado, deuda creciente, altas tasas de interés, y malestar laboral. La migración de personas desempleadas a las áreas urbanas, vinculada con un aumento en el uso y tráfico de narcóticos (cocaína y

- **a beautiful and vulnerable natural landscape**

Jamaica is an island nation of the Greater Antilles, 240 kilometres (150 mi) in length and as much as 85 kilometers (50 mi) in width situated in the Caribbean Sea. Its indigenous Arawakan-speaking Taíno inhabitants named the island Xaymaca, meaning either the "Land of Springs," or the "Land of Wood and Water." Formerly a Spanish colony known as Santiago, it later became the British West Indies Crown colony of Jamaica. It is the third most populous Anglophone country in the Americas, after Canada and the United States. Jamaica's political system is stable. However, the country's serious economic problems have exacerbated social problems and have become the subject of political debate. High unemployment—averaging 15.7% in 1999—rampant underemployment, growing debt, high interest rates, and labor unrest are the most serious economic problems. The migration of unemployed people to urban areas, coupled with an increase in the use and trafficking of narcotics—crack cocaine and ganja (marijuana)—contribute to a high level of violent crime, especially in Kingston.

marihuana), contribuye a un alto nivel de crímenes violentos, especialmente en la capital- Kingston.

Jamaica mantiene un modelo de economía mixta de libre mercado, con empresas estatales y del sector privado. Los principales sectores de la economía son; agricultura, minería, manufacturas, turismo y servicios financieros y de seguro, siendo el turismo y la minería las áreas primordiales del desarrollo de la isla.

Debido a su ubicación y sus características geológicas, Jamaica es un país propenso a variados riesgos naturales. Las principales amenazas son: derrumbes, huracanes, inundaciones, sequías y terremotos. Cuando son combinadas con situaciones de alta vulnerabilidad, estas amenazas normalmente resultan en desastres de gran gravedad. La historia ha demostrado que la vulnerabilidad de Jamaica a huracanes se debe a su ubicación geográfica, ya que se encuentra en uno de los pasos de ciclones más frecuente.

Jamaica is a mixed, free-market economy with state enterprises as well as private sector businesses. Major sectors of the Jamaican economy include agriculture, mining, manufacturing, tourism and financial and insurance services. Tourism and mining are the leading foreign exchange earners.

Because of its location, geology and geography Jamaica is prone to several natural hazards. The major threats include landslides, hurricanes, floods, droughts and earthquakes. These hazards when combined with situations of high vulnerability usually result in disasters of varying severity. History has also shown that Jamaica's vulnerability to hurricanes is due to its geographic location, lying as it does along one of the most frequent hurricane paths.

Durante sus dos años el Sr. Gignac no sólo aportó a la ODPEM sino ayudó a varios otros organismos gubernamentales y al LICJ... Apreciamos el trabajo que el Sr. Gignac ha realizado ya que ha hecho un aporte muy positive a la geomática en Jamaica.

Existe mucha necesidad de mayor pericia en el uso de los SIG a nivel de los gobiernos locales. Como parte del programa de reformas al Gobierno Local, los municipios están emprendiendo procesos de planificación para el desarrollo, así como la facilitación y control del desarrollo. Uno de los objetivos es mejorar la utilización de los SIG y la creación y mantenimiento de datos espaciales para apoyar tales actividades.

Sra. Jacqueline daCosta | Presidente, Consejo de Información de Tierras de Jamaica (Land Information Council of Jamaica)

During his 2 years Mr. Gignac not only served the ODPEM but was of assistance to a number of other government entities and to the LICJ... We are appreciative of the work Mr. Gignac has done since he made a very positive contribution to GIS in Jamaica.

There is a great need for more GIS technical expertise in the Parish Councils. As part of the Local Government reform program, the Parish Councils are undertaking sustainable development planning as well as development control and facilitation. One of the objectives is to increase the use of GIS and the creation and maintenance of spatial information to support these activities.

Mrs. Jacqueline daCosta | Chairman, Land Information Council of Jamaica



• tecnologías en terreno

Integración (primeros seis meses)

La geomática es una combinación que integra diversas disciplinas con tecnologías, como: la geografía, cartografía, imágenes satelitales, sistemas SIG computarizados y mensura con GPS (Sistema de Posicionamiento Global). Esto proporciona un método integrado para manejar información de contenido geográfico permitiendo -en el caso de manejo de desastres- la determinación de áreas propensas a inundaciones, vías de evacuación y manejo de refugios. Esta disciplina es tan versátil que puede ser aplicada en áreas tan diversas como: el desarrollo forestal sustentable, el ordenamiento de comunidades en el borde costero, la planificación comunitaria de áreas rurales, la provisión de agua potable o el mapeo de riesgo de malaria, entre muchas otras aplicaciones. Es así como, los SIG se han convertido en una de las herramientas más fáciles de usar para integrar información espacial y no espacial.

Mi trabajo comenzó con la realización de una encuesta al equipo directivo sobre las necesidades en términos de SIG, el proceso para su diseño y aplicación, y la capacidad de la organización para establecer un plan de acción. Después de seis meses, con el acuerdo del supervisor en la Oficina de Preparación para Desastres y Manejo de Emergencias (ODPEM

• technologies in the field

Integration (first six months)

Geomatics is a combination which integrates technologies with various disciplines such as geography, mapping, cartography, satellite imagery, GIS computer systems and GPS surveying . It provides a more integrated way of managing information with a geographical component, such as Disaster Management, enabling the identification of flood prone areas, determination of evacuation routes and shelter management. The discipline is so versatile that it can be applied to many other areas, such as sustainable forestry development, coastal community planning, community planning of rural areas, water supply planning, mapping malaria risk, among many other applications. In fact, GIS has become one of the most user-friendly tools for the integration of spatial and non-spatial analysis information in an extremely wide range of sectors.

The work started with the conduction of a questionnaire to the management team to assess their needs and resources in terms of GIS, work process, and the ability of the organisation to establish an Action Plan. After 6 months, with the agreement of the Office of Disaster Preparedness and Emergency Management (ODPEM) supervisor, we designed a plan of action. The collaboration between my su-

siglas en inglés) diseñamos un plan de acción. La colaboración entre mi supervisor y colegas fue muy buena y el ambiente laboral altamente favorable, prueba de ello fue que rápidamente tuve acceso a un software SIG actualizado, equipamiento SIG costoso, buenos computadores y hardware.

Después de la primera semana hubo un terremoto, lo que significó organizar salidas a terreno. Un mes después tuvimos que integrar el uso de SIG a los efectos del Huracán Dennis, una semana después al Huracán Emily y finalmente, cinco meses después, la tormenta tropical Wilma atacó Jamaica necesitando otra salida a terreno (con GPS y SIG, para la evaluación de daños).

Desarrollo (después de seis meses hasta el final de los dos años)

La ODPM había adquirido, antes de mi llegada, tecnologías costosas y de alto nivel (software, hardware, GPS), pero no tenían la experticia para usarlos. Por este motivo el SIG fue poco utilizado. Además la ODPEM, al no tener la experiencia, contrató por un alto costo a una empresa privada Jamaiquina para la elaboración de un SIG. Como cooperante pude ayudarles a comprender lo que la empresa privada estaba haciendo (o no haciendo) y por lo tanto, a ser capaces de poner mucho más presión a la empresa para que cumpliera con las necesidades reales dentro un presupuesto realista para la ODPEM.

Durante mi período como cooperante, la ODPEM recibió una oportunidad de financiamiento para adquirir un aparato de GPS, un servidor y nuevas computadoras. Así, mientras estuve allá pudieron recibir un retorno a su inversión, ya que instalé su servidor SIG y las nuevas computadoras, y utilicé el GPS para mapear refugios. Además, intenté construir nuevas alternativas con soluciones menos costosas y desarrollar conciencia sobre softwares gratuitos, de fuentes abiertas o “Free Open Source Software-FOSS” (aplicaciones SIG-Web gratuitas) que pudiesen adaptarse a sus necesidades.

Intenté convencerles de que la tecnología de más alto nivel no siempre representa la opción apropiada. Fue así como, en conjunto con la ODPEM se

pervisor, my co-workers and myself was good and the work environment was very favourable, with access to up-to-date GIS software, expensive GPS equipment, good computers and hardware.

After my first week, we had an earthquake which meant organizing field visits. A month later we had to integrate the use of GIS in response to Hurricane Dennis, followed a week later by Hurricane Emily. Five months after that Tropical Storm Wilma struck Jamaica, so another field visit had to be carried out as well (GPS, GIS, damage assessment).

Development (from 6 months up to the end of the two years)

ODPEM had received all those high-end expensive technologies (software, hardware, GPS) before I arrived but they did not have the expertise in-house and therefore never used it, so GIS was underutilized. Also, ODPEM has given some expensive contracts to a well-known Jamaican GIS private company, because they did not have the expertise in-house. As a cooperant, I was able to help them to understand what the company was doing (or not) and put much more pressure on that company to fulfill the real needs within a realistic budget for ODPEM.

During my placement, ODPEM got another funding opportunity to purchase a GPS device, a server and new computers, so while I was there, they were able to get a return on their investment because I set up their GIS server, new computers and used the GPS device to map the shelters. I tried also to build new alternatives for them, including less expensive solutions and raise their awareness around Free Open Source Software (FOSS) such as free Web-GIS applications that could also meet their needs.

I tried to convince them that sometimes the best high-end expensive technology is not always the appropriate choice. Together with ODPEM a decision was made to follow the path of independence from commercial services and expensive GIS technology choices. At the same time we established a good relationship with other government agencies (Water Resources Authority, Ministry of Lands and Agriculture), local authorities (Parish Councils and

acordó seguir la ruta de la independencia de los servicios comerciales y opciones de tecnología costosa en relación a los SIG. Paralelamente a este proceso establecimos una buena relación con otras agencias gubernamentales (Autoridad de Recursos de Agua y Ministerio de Tierras y Agricultura), autoridades locales (los municipios y el coordinador municipal de desastres) y empresas privadas. A través del Consejo Jamaiquino de Información de Tierras (LICJ) pudimos conseguir muchos datos adicionales, ya que ellos a su vez depieren de la ODPEM para información en situaciones de desastre.

El mismo trabajo que hice en la ODPEM para convencerlos de las ventajas de utilizar FOSS en SIG, también lo hice con los otros socios. Hoy estoy orgulloso de que, al terminar mi puesto, las agencias gubernamentales, a través del Consejo Jamaiquino de Información de Tierras, habían formado un subcomité de SIG de fuentes abiertas para analizar soluciones que pudiesen ser integradas en sus actividades.

the Parish Disaster Coordinator) and private business. Through the Land Information Council of Jamaica (LICJ), we were also able to obtain a lot of data, as they were relying on ODPEM for information on disaster.

The same work I was doing to convince ODPEM of the advantages of Free Open Source Software in GIS, I also did with other partners. I am proud to say that by the time I left the government agencies (through the LICJ) had formed an Open Source GIS sub-committee to study the solutions to be integrated into their activities.

In addition, the work done has promoted international cooperation as an appropriate way of developing GIS in Central American and Caribbean countries. A presentation was made at the URISA GIS Conference in the Bahamas (November 2006) and another prepared for Toronto (May 2007) highlighting the work of Canadian institutions such as CUSO in developing GIS capacity-building projects. Three articles have also been published on CUSO's

ALGUNOS EJEMPLOS DE PROYECTOS DE SIG EN EL PROGRAMA REGIONAL EN EL CARIBE Y AMÉRICA SON:

- Cooperante Jacques Paré, Encargado del desarrollo de SIG, organización REDES, Salvador. Proyecto Preparación para Desastres a nivel local y en el sector de reconstrucción/desarrollo.
- Cooperante: Nicolás Gignac, Encargado del desarrollo de SIG, organización ODPEM, Jamaica. Proyecto: Manejo/preparación para desastres en una agencia gubernamental.
- Cooperante: Leonardo Duran, Técnico de SIG, organización: Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco, Chile. Proyecto: Ordenamiento Territorial para las Comunas de Curacautín y Lonquimay.

EXAMPLES OF CUSO GIS PROJECTS IN THE AMERICAS-CARIBBEAN REGIONAL PROGRAM INCLUDE:

- Cooperant Jacques Paré – GIS developer with the REDES Foundation in El Salvador. Project: Disaster Preparedness at the local level in the reconstruction/development sector.
- Cooperant Nicolas Gignac – GIS Development Officer with ODPEM, Jamaica. Project: Disaster Management/Preparedness for a government agency.
- Cooperant Leonardo Duran, GIS expert with the Araucarias del Alto Malleco, Model Forest in Chile. Project: Ordenamiento Territorial para las Comunas de Curacautín y Lonquimay.

Adicionalmente, el trabajo realizado ha promocionado a la cooperación internacional como una forma apropiada para el desarrollo de SIG en países de América Central y el Caribe. Una presentación fue realizada en la conferencia SIG de URISA en las Bahamas (noviembre 2006) y otra preparada para Toronto (mayo 2007), para destacar el trabajo de instituciones canadienses (por ejemplo CUSO) en el desarrollo de proyectos de construcción de capacidad en SIG. Además, se publicaron tres artículos en el sitio Web de CUSO. Estos proyectos han identificado soluciones alternativas que promocionan cooperación, transparencia y equidad en SIG.

Desarrollo a futuro (los próximos años)

Colaboré con la ODPEM para que hiciera una solicitud a su ministerio para cuatro nuevas posiciones en SIG y la creación de una unidad SIG en los próximos años. Estas decisiones serán fundamentales para el avance de esta experiencia y el futuro de esta herramienta en la ODPEM. Si esto funciona, podrían continuar y compartir experiencias con otras organizaciones en la región u otros colaboradores de CUSO en el mundo.

El objetivo de este ejercicio fue generar conciencia y establecer las bases de un SIG para que la organización mejore el manejo de riesgos de desastres en la región. En estos casos, la tecnología SIG ha tomado un rol de apoyo para la mejor administración del ambiente físico y humano a nivel local y nacional para la prevención (identificación de riesgos, planificación, mitigación y preparación), durante los desastres (mejor capacidad de respuesta), y después de eventos como tormentas tropicales, terremotos e inundaciones. Sin embargo, un SIG puede ser aplicado a muchos sectores de cooperación internacional que los programas de CUSO buscan abordar.

web site. These projects have identified alternative solutions that promote cooperation, transparency and equity in GIS.

Future development (the coming years)

ODPEM has, with my assistance, submitted a request to their Ministry for four new positions in GIS and to create a GIS Unit in the upcoming years. These decisions will be critical to move the experience forward and for the future of GIS in ODPEM. If it works well, ODPEM will be able to continue to share their experiences with other organisations in the region or other CUSO partners elsewhere in the world.

The objective of this experience was to raise awareness and establish the foundation of GIS for partner organisations to improve disaster risk management in the region. In these cases, GIS technology has played a role in helping to manage better the physical and human environment at the national and local level prior to (risk/hazard identification and planning, mitigation, preparedness), during (response) and after (recovery) disasters events such as tropical storms, earthquakes and flooding. However, GIS can be applied to many other sectors of international cooperation that CUSO programs seek to address.



• aprendizajes y contribuciones

Creo que el proyecto con la ODPEM forma parte de un programa alineado con los principios de CUSO de equidad, justicia global, desarrollo sustentable y uso apropiado de la tecnología.

Durante un intercambio con Jacques Paré (también cooperante CUSO), sentí que estábamos en el mismo programa y participando del mismo desarrollo tecnológico, de hecho, acordamos seguir nuestra colaboración. Con un colega de la ODPEM, en noviembre, participamos en la conferencia de SIG en las Bahamas. Con Jaques y el colega jamaiquino quien me reemplazó en la ODPEM (Nikolai Thomas), escribimos dos artículos para la conferencia en dicho lugar, que se publicaron en el sitio Web de CUSO, y realizamos también dos presentaciones. Además, con mi compañero de reemplazo, hemos elaborado un artículo titulado “Experiencias en la Construcción de Capacidad en Geomática y Reducción de Riesgos: El Caso de Países en Desarrollo”.

Habiendo colaborado con la ODPEM creo que las necesidades fundamentales son transferir aprendizajes a otros países con experiencias parecidas y desarrollar soluciones tecnológicas apropiadas para autoridades locales Jamaiquinas y las municipalidades, quienes

• contributions and lessons learned

I think ODPEM and my project were part of a program that is consistent with CUSO's principles of equity, global justice, sustainable development and appropriate use of technology.

During my exchange with Jacques Paré (another CUSO cooperant), I felt that we were part of the same program and participating in the same process of technological development. In fact, Jacques and I have agreed to continue our collaboration. I was able to participate at the GIS Conference in November 2006 in the Bahamas, together with another colleague at ODPEM. My Jamaican counterpart colleague at ODPEM (Nikolai Thomas), Jacques and I wrote two papers for the Conference in Bahamas that were also placed on the CUSO web site, and prepared two presentations. With my ODPEM counterpart we have also prepared a paper entitled “Capacity Building Experiences in Geomatics and Risk Reduction: The Case of Developing Countries.”

I would say that there is a need, following up on my involvement at ODPEM, to transfer the lessons learned to other countries with similar experiences and also develop appropriate technology solutions such as Free Open Source GIS for local authorities,

si bien están sub-financiadas, se encuentran más cerca de las necesidades de la gente de Jamaica.

Los proyectos sustentables en SIG requieren apoyo de recursos humanos globales, conocimiento interno, infraestructura básica de tecnología informática, financiamiento estable, capacitación constante y un liderazgo fuerte con visión clara. Al no contar con estos elementos el desarrollo de un SIG podría convertirse en una “herramienta de gasto”, más que una de ahorro. Sin embargo, los países en desarrollo no cuentan con los mismos recursos que las naciones ricas y en ese sentido, deben enfrentar grandes desafíos, especialmente con el sistema actual que pone presión a los países en desarrollo para que sigan las tendencias de tecnología en SIG que generalmente son desarrolladas “por países ricos para países ricos”.

En algunos casos, estos países han iniciado colaboraciones en proyectos de construcción de capacidad y conciencia para mejorar su propio desarrollo de SIG. Entonces, la cooperación internacional permite a las organizaciones implementar el desarrollo de estas herramientas y difundir su uso, especialmente en el manejo de recursos naturales, gobernanza, mapeo de comunidades y esfuerzos de ayuda humanitaria.

Más allá de la utilización de SIG para la prevención y manejo de desastres, esta experiencia demuestra la potencial utilidad de los SIG, sobre todo los de fuente abierta, para organizaciones que buscan analizar, representar o manejar fenómenos relacionados con tierra, socio-demografía, economía o medio ambiente, especialmente desde la democratización de los SIG. Existen grandes oportunidades para organizaciones de cooperación como CUSO de construir colaboraciones con organizaciones canadienses que están desarrollando SIG FOSS para expandir el uso de estas soluciones en proyectos de desarrollo internacional. A través de programas de cooperación en informática, como “NetCorps”, se podría movilizar recursos humanos especializados para la transferencia de tecnologías SIG FOSS construidas en Canadá para aplicarlas - en alianza con Universidades, gobiernos y empresas privadas - en países con necesidades en los ámbitos de desarrollo forestal, manejo de cuencas, educación, reducción de pobreza, capacitación, transferencia de conocimientos, tecnología y otras soluciones apropiadas.

such as the Parish Councils in Jamaica, which, although under-funded, are closer to the needs of the people.

Sustainable projects in GIS require global human resource support, in-house knowledge, basic IT infrastructure, stable funding, constant training and a clear vision with strong leadership. Without having all those factors in place, the development of GIS could become more a “spending tool” than a saving one. Most developing countries, who do not have the assets of the richer ones, face bigger challenges in that regard, especially with the current globalization system which puts pressure on developing countries to follow GIS technology trends that are mainly developed “by rich countries for rich countries”.

In some cases, these countries establish partnerships for capacity and awareness building projects to enhance their own GIS development. Thus, international cooperation has been one of the ways by which partner organizations can develop comprehensive GIS and spread its use, especially for natural resource management, governance, community mapping and humanitarian relief efforts.

Beyond the use of GIS for disaster prevention and management, this experience shows that GIS, especially open source software, is potentially useful for organisations that seek to analyse, represent and manage phenomena relating to land, socio-demographics, economics or the environment, especially with the democratisation of GIS. There are opportunities for development agencies such as CUSO to build partnerships with Canadian organizations that are developing GIS Free Open Source Solutions to expand their use in international development projects. Through IT cooperation programs such as “NetCorps”, specialist human resources can be mobilised to transfer FOSS GIS technologies developed in Canada and apply them in countries with needs in the areas of forestry, watershed management, education, poverty reduction, training, knowledge/technology transfer, and other appropriate solutions, in alliance with universities, government and the private sector.



• proyecciones

Esta experiencia en Jamaica muestra el avance logrado a través de la colaboración entre organizaciones locales y canadienses para desarrollar conciencia, capacidad y colaboración en SIG en la región de las Américas y el Caribe. Se ha demostrado que soluciones alternativas apoyadas por organizaciones canadienses, como SIG gratuitos, proyectos de cooperación en sectores críticos (manejo de desastres o empoderamiento local), una fuerte participación de voluntarios, transferencia de conocimientos, creación de redes, y construcción de capacidades, permite a organizaciones sin recursos, llevar el desarrollo de SIG al siguiente nivel.

El resultado e impacto a largo plazo de este puesto de cooperante, ha sido el mejoramiento de las iniciativas de respuesta en el manejo de desastres y reducción de riesgo de las organizaciones colaboradoras. Los logros han permitido a las instituciones prepararse para enfrentar los desafíos de la globalización en la industria de los SIG e identificar soluciones alternativas adaptadas a sus necesidades y recursos. Estas experiencias de cooperación han mostrado y probado que el desarrollo de los SIG a través de colaboración internacional ofrece

• the future

This experience in Jamaica shows how improvements can be achieved through the collaboration of Canadian and local organisations to develop GIS capability, awareness and partnerships in the Americas-Caribbean region. It demonstrates how alternative solutions supported by Canadian organisations, such as GIS Open Source, cooperation projects in critical sectors (disaster management, local empowerment), strong volunteer involvement, knowledge transfer, networking and capacity building can allow any organisation that does not have all the elements to move their GIS development to the next level.

The outcome and long-term impact of the cooperant placements was the improvement of the response initiatives of the partner in terms of disaster management and risk reduction. Indeed, the achievements have also enabled the partner organisation to prepare to face the challenges of globalisation in the GIS industry and identify alternative solutions adapted to their needs and resources. These experiences of cooperation in Latin America and Caribbean have proven that GIS development through international partnership can offer suitable vendor-

soluciones adecuadas y neutrales, apoyo técnico a sectores críticos, transferencia de conocimientos y tecnología, alternativas adaptables, oportunidades de capacitación y diversificación de la perspectiva de desarrollo.

Estas iniciativas Americanas-Caribeñas, junto con otras en Canadá (por ejemplo Open Source Solutions), se han mostrado efectivas para ayudar a diversas organizaciones con necesidades y metas distintas, sobre todo en la construcción de capacidades y la sensibilización. La cooperación canadiense en tecnología SIG es muy efectiva para cualquier organización que reconoce este desarrollo como una oportunidad tecnológica apropiada en expansión. El rol de FOSS y “Open Standards” en SIG se está convirtiendo en algo muy positivo para el futuro mundial del desarrollo y cooperación con distintos niveles de capacidades y recursos.

neutral solutions, with technical support to critical sectors, technology/knowledge transfer, adaptable alternatives, training opportunities and diversified perspectives on development.

These Americas-Caribbean initiatives, as well as others in Canada (such as Open Source Solutions), have proven to help diverse organisations with different needs and goals, especially in capacity building and awareness raising projects. Canadian cooperation in GIS technology has become very effective to any organization that recognizes this development as an appropriate technological opportunity for expansion. The role of Free Open Source and Open Standards in GIS is becoming promising for the worldwide future of development and co-operation with partner organisations of different levels of skills and resources

• **mas informacion**

www.odpem.org.jm

Nicolas Gignac: gignacnic@hotmail.com

Jacques Paré : japare_1@hotmail.com

• **more information**

www.odpem.org.jm

Nicolas Gignac: gignacnic@hotmail.com

Jacques Paré : japare_1@hotmail.com

06

consolidación de la gerencia regional de bosques modelo en américa latina y el caribe consolidating the management of the regional model forest network in latin america and the caribbean



país • country : Regional | Cobertura Regional

nombre del cooperante • name of cooperant : Fernando Carrera (04/2005 - 04/2008)

nacionalidad • nationality : Peruano Peruvian

contraparte • partner : Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE)
Tropical Agricultural Research and Higher Education Center (CATIE)

formación • training : Ciencias Forestales - Gestión Forestal Forestry – Forest Management

periodo de ejecución • time frame : Abril 2005 | Hasta la fecha April 2005 | To Date

actores • stakeholders : Bosques Modelo en: • Model Forests in: Argentina (5): Jujuy, Formoseño, Futaleufú, Norte del Neuquén, Misiones (+). Chile (3): Chiloé, Alto Malleco, Panguipulli. Brasil • Brazil (2): Mata Atlántica, Pandeiros. Bolivia (1): Chiquitano. Costa Rica (1): Reventazón. Honduras (2): Atlántida, Yoro (+). Guatemala (+). República Dominicana • Dominican Republic (2): Sabana Yegua, CAY (+), Colinas Bajas (+). Puerto Rico (1): Adjuntas (+). Cuba (1): Sabanas de Manacas. España • Spain (1): Junta de Castilla y León. Urbión. (+) En proceso o en discusión • In process or under discussion. Gerencia de la Red: Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) en Turrialba, Costa Rica. Network management: Tropical Agricultural Research and Higher Education Centre (CATIE) based in Turrialba, Costa Rica. Cooperantes de CUSO • CUSO Cooperants: Parker Gray, Marie-Eve Landry, Don Giannace, Mike Kennedy, Milka Barriga, Fernando Carrera. Red Internacional de Bosques Modelo y su Secretariado • International Model Forest Network and its Secretariat.

temas claves • key topics : Bosques modelo, gestión de una red, manejo sostenible de recursos naturales. Model Forests, network management, sustainable management of natural resources



• síntesis

CUSO ha venido apoyando desde hace algunos años la consolidación de la Red Regional de Bosques Modelo de América Latina y el Caribe (LAC-Net), a través de la asignación de cooperantes Norte-Sur y Sur-Sur. El apoyo de estos ha sido trabajando directamente en un Bosque Modelo en particular, o bajo la modalidad de soporte de la Gerencia de LAC-Net, con el objeto de colaborar en la consolidación del proceso general a nivel regional. Todo el equipo técnico de la Gerencia de LAC-Net está constituido por Cooperantes CUSO con excepción de su Gerente General. Los fondos operativos para el funcionamiento de la Gerencia vienen principalmente de la Secretaría de la Red Internacional de Bosques Modelo, pero el apoyo técnico es financiado por CUSO.

• summary

In recent years, CUSO has been supporting the consolidation of Latin America and the Caribbean Regional Model Forest Network (LAC-Net) by assigning a number of North-South and South-South cooperants to aid in the effort. The support these cooperants have provided has been twofold. In some cases they have worked directly with a particular Model Forest and at other times they have provided support to the Management of LAC-Net with the aim of collaborating in the consolidation of the overall regional networking process. All LAC-Net Management's technical team is made up of CUSO Cooperants, with the exception of the General Manager. The operational funds for Management come mostly from the Secretariat of the International Model Forest Network, but the technical support is funded by CUSO.



• diversidad cultural y estabilidad social

La Gerencia de la Red Regional de Bosques Modelo se trasladó en el año 2005 desde su sede en las oficinas del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Santiago de Chile, a las instalaciones del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), en Turrialba, Costa Rica. El CATIE es una institución internacional de investigación y enseñanza de postgrado en materia de ciencias agropecuarias, recursos naturales y de aspectos ambientales relacionados con ambos temas. Su misión es contribuir a la reducción de la pobreza rural en el trópico americano, promoviendo una agricultura y manejo de recursos naturales competitivos y sostenibles, a través de la educación superior, investigación y cooperación técnica.

Las dos grandes fortalezas que tiene este centro regional son:

a) La estrecha cooperación con instituciones y organizaciones nacionales, regionales e internacionales del ámbito público, privado, no gubernamental y académico en los países miembros (Méjico, República Dominicana, Guatemala, Honduras, El Salvador, Belice, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Venezuela, Colombia, Bolivia y Paraguay) y otros adherentes.

• cultural diversity and social stability

The Regional Model Forest Network Management moved in 2005 from their old headquarters at the offices of the United Nations Development Programme (UNDP) in Santiago, Chile to the CATIE facilities in Turrialba, Costa Rica. CATIE is an international postgraduate research and educational institution focusing on agricultural sciences, natural resources, and their environmental aspects. Its mission is to contribute to the reduction of rural poverty in the tropics of the Americas by promoting competitive and sustainable agriculture and the management of natural resources through higher education, research, and technical cooperation.

Its two greatest strengths as a regional centre are:

a) Its close links of cooperation with national, regional and international institutions and organisations in the public and private sectors, non-governmental organisations, and academia in member countries (Mexico, the Dominican Republic, Guatemala, Honduras, El Salvador, Belize, Nicaragua, Costa Rica, Panama, Venezuela, Colombia, Bolivia and Paraguay) as well as other affiliated member countries.

b) La calidad de sus servicios, basada en la íntima integración de las tres actividades básicas del Centro que son la investigación, la enseñanza y la proyección externa, todas ellas dirigidas hacia el desarrollo humano y la conservación de los recursos naturales.

El CATIE ofreció ser huésped de la Gerencia de LAC-Net, quien en cierta medida se ha visto beneficiada de estar en el seno de una institución de avanzada que cuenta con más de quinientos funcionarios y un presupuesto global anual de unos veinte millones de dólares. Por otro lado, el CATIE también se ha visto beneficiado de tener a LAC-Net en su sede, pues esto le permite un mayor acercamiento a la realidad latinoamericana, especialmente en lo que se refiere a enfoques de gobernanza participativa y su vinculación con los principios del enfoque ecosistémico.

El CATIE es una comunidad multinacional donde habitan y trabajan personas de todas partes del continente americano y otras regiones del mundo. Es fácil acostumbrarse a vivir en el CATIE con su gran riqueza cultural. Ello se explica mejor por la paz que conlleva el hecho de que Costa Rica no tenga Ejército y por lo tanto goza de estabilidad política. Esa misma estabilidad ha sido la causa de que Costa Rica haya sido escogida como sede de muchas organizaciones de carácter regional.

b) The quality of its services, based on the close integration of its three main activities – research, education, and outreach – all of them aimed at human development and the conservation of natural resources.

Ever since CATIE offered to host LAC-Net Management, the latter has benefited from being immersed in a cutting-edge institution with a staff of over 500 and an overall annual budget of some 20 million dollars. CATIE has also benefited from having LAC-Net in their campus, since it makes it possible for them to establish a closer rapprochement with Latin American reality, especially regarding participatory governance approaches and their links to ecosystemic principles.

CATIE is a multinational community where people from all parts of the Americas and other regions of the world work and live together. It is easy to get used to living in CATIE and its great cultural wealth. This is facilitated by the peace entailed by Costa Rica not having an army and enjoying political stability. Perhaps this political stability is the reason Costa Rica has been chosen as the headquarters of so many regional organisations.



• la red regional de bosques modelo y los cooperantes cuso

Para poder entender mejor como se llevó a cabo esta experiencia es importante entender con claridad en qué consisten los Bosques Modelo y cuál ha sido el desarrollo de la Red Regional (LAC-Net) y la participación de CUSO en este proceso.

¿Qué son los Bosques Modelo?

El término Bosque Modelo tiende a confundir a propios y extraños, pues más que un esquema de manejo de bosques se refiere a modelos de gestión, que propician una gobernanza ambiental participativa en grandes territorios, que incluyen una variabilidad de ecosistemas (escala de paisaje). En realidad, entender el término es sumamente complicado, especialmente para los que vivimos en países con una estructura de gobernanza vertical, caracterizada por una historia de militarismo y levantamientos populares.

Por otro lado, el nombre “Bosque Modelo” no le hace justicia al concepto, pero se mantiene por respeto a los creadores del término en Canadá. A pesar

• the regional network of model forests and cuso cooperants

To understand how this experience was carried out, it is important to understand what Model Forests are and how the Regional Network (LAC-Net) has developed over the years, as well as how CUSO has participated in this process.

What are Model Forests?

The term “model forest” needs some explaining, for outsiders and those involved too. More than merely good forestry, it refers to forest management models that promote participatory environmental governance over large territories that include many ecosystems (at the landscape scale). Understanding the term is difficult, especially for those of us who live in countries with a vertical governance structure characterized by a history of militarism and uprisings.

The name “Model forest” does not full justice to the concept. However, it is maintained out of respect for those who created the concept in Canada. In

de ello ya se escuchan voces en el mismo Canadá, que proponen un cambio de nombre por algo más cercano al concepto, tal como “Comunidad Modelo”, “Modelo de Gestión del Paisaje”, entre otros. Pero lo importante por ahora es comprender el concepto y para lograr esto se recurre a los atributos básicos que lo definen:

- 1) Capacidad para asociarse
- 2) Compromiso con el manejo sostenible de los recursos naturales, principalmente los forestales
- 3) Un paisaje lo suficientemente extenso para incorporar los usos y valores del territorio
- 4) Variedad de actividades que respondan a las necesidades y valores de los asociados
- 5) Estructura organizacional en la cual los participantes con distintos valores puedan trabajar juntos
- 6) Contribuir y compartir una base de conocimiento con terceros a través del trabajo en red, ya sean estas nacionales, regionales e incluso la red internacional de Bosques Modelo

¿Dónde y cómo nace el concepto de Bosques Modelo?

Los Bosques Modelo nacen como resultado de diversos conflictos en Canadá en torno al uso de los recursos forestales ocurridos a mediados de los años ochenta. Dada esta situación, el Servicio Forestal Canadiense (SFC) reconoció la necesidad de reunir a representantes de los sectores ambiental, social y económico en un foro de concertación, lo que pronto se institucionalizó con el nombre de Bosque Modelo, ya que el recurso en conflicto fue el bosque. En razón de los buenos resultados alcanzados, pronto se constituyeron diez Bosques Modelo con apoyo financiero de SFC. Actualmente son once los que conforman la Red Canadiense de Bosques Modelo. Es preciso dejar claro que el concepto fue diseñado para reunir a diversos actores en la búsqueda de nuevos e innovadores enfoques de manejo de conflictos ambientales. Para ello Canadá apoyó con un millón de dólares canadienses anuales.

La Red Internacional de Bosques Modelo.

Durante una Conferencia de la Naciones Unidas celebrada en Río de Janeiro en el año 1992, más conocida como Cumbre de la Tierra, el Primer Mi-

fact, voices are already being heard in Canada itself that recommend a change of name to something closer to the concept, such as “Community Model”, or “Landscape Management Model”. What is important is to understand the concept. This can best be done if we take into account its basic defining attributes:

- 1) A capacity for partnership.
- 2) A commitment to the sustainable management of natural resources, especially forestry.
- 3) A landscape involving a scale large enough to incorporate the various uses and assets of the territory.
- 4) A scope of activities reflecting stakeholders' needs and values.
- 5) A transparent and accountable governance structure.
- 6) A commitment to networking: cooperation, sharing knowledge and experience, and capacity-building, whether it be at the national, regional, or even international level.

¿Where and how did the concept of Model Forests take shape?

The Model Forest concept arose in Canada as a result of various conflicts that took place toward the middle of the 1980s regarding the use of forestry resources. In response to this situation, the Canadian Forest Service (CFS) saw the need to bring together representatives from the environmental, social and economic sectors to coordinate. The initiative soon became institutionalized under the name of Model Forest, since forest resources were at the centre of the conflict. The results were so successful that soon ten Model Forests had been established, with financial support from the CFS. At present, 11 Model forests make up the Canadian Model Forest Network. It is important to underline that the concept was designed to bring together various stakeholders in search for new and innovative approaches to environmental conflict management. To this end Canada contributes a million Canadian dollars annually.

The International Model Forest Network

During the United Nations Conference on Environment and Development held in Rio de Janeiro in 1992, better known as the Earth Summit, the Prime Minister of Canada launched the concept at the

nistro de Canadá lanzó el concepto a nivel mundial y propuso la creación de una Red Internacional de Bosques Modelo (RIBM). Fue así como en 1995 se instala la Secretaría de la RIBM, con sede en el Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo (IDRC) en Canadá.

El tener una Red Internacional de Bosques Modelo involucra tener bosques modelo en diversas partes del mundo. A pesar de las dificultades que esto implica de comprender y consensuar la visión y el funcionamiento mismo de la red, el concepto fue aceptado y desarrollado con mayor rapidez en el Sudeste Asiático y América Latina. En esta última región fue en Chile, Argentina, México y República Dominicana en donde se instauraron los primeros bosques modelo. Tras esta aceptación los bosques modelo esperaban un flujo de fondos que les permitiera operar como tal, en forma similar a lo propuesto por el programa canadiense, cosa que hasta ahora no se ha logrado.

La Secretaría de la RIBM apoya los bosques modelo en su trabajo en red, expansión de recursos, creación de alianzas y desarrollo de capacidad, comunicación y promoción, seguimiento y evaluación, así como en programas específicos.

La Red Regional de Bosques Modelo

Con ocho Bosques Modelo en formación en Latinoamérica, se creó en el año 2002 el Centro Regional de Bosques Modelo con sede en el Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD) en Santiago de Chile. Las razones que justificaron la creación de una Red Regional apuntaron al fortalecimiento del trabajo en red, a un mayor compromiso político de los países involucrados y a ventajas presupuestarias relacionadas con la cercanía de donantes locales y ahorro en costos de administración. El mantener un Centro Regional tal como estaba previsto, involucraba un flujo considerable de fondos, lo que se traducía en elevadas cuotas de membresía a los países miembros (US\$ 60,000 por año) y una fuerte inyección económica para mantener el "staff" mínimo y los fondos operativos.

A mediados del año 2004 el Centro Regional enfrentó una crisis en su situación financiera y adminis-

global level and proposed the creation of an International Model Forest Network (IMFN). In 1995, the IMFN Secretariat was established, with headquarters at the International Development Research Centre (IDRC) in Canada.

The International Model Forest Network involves diverse model forests around the world. Notwithstanding the challenges that this implies in terms of understanding and building consensus on the vision and functioning of the network, the concept was embraced promptly in Southeast Asia and Latin America. In the latter region, Chile, Argentina, Mexico and The Dominican Republic established the first model forests. These Model Forests expected an inflow of funds that would enable them to operate in a similar way to the Canadian program but to date this has not materialized.

The Secretariat of the IMFN supports the model forests in their various activities such as networking, fundraising, alliance and capacity building, communications and outreach, monitoring and evaluation, as well specific programs.

The Regional Model Forest Network

With eight Model Forests already underway in Latin America in 2002, the Regional Model Forest Center was set up. Its headquarters were at the facilities of the United Nations Development Programme (UNDP) in Santiago, Chile. The point of establishing a Regional network was to strengthen networking, ensure a greater political commitment by the countries involved, take advantage of local donors, and save on administrative costs. However, maintaining such a Regional Center as envisaged required a significant outflow of funds from member countries (US\$ 60,000 a year) and a large initial outlay to set up the minimum staff and operational activities needed.

In mid 2004, the Regional Centre faced a crisis in its financial situation and management. When the whole effort appeared to have foundered, a proposal emerged to establish, rather than a Regional Center, a Regional Network. The idea was based on the example of IUFRO. The oldest forestry research network worldwide, it has existed for over

trativa. Cuando todo parecía estar perdido, surge la propuesta de no crear un Centro Regional sino de trabajar como Red, poniendo como ejemplo a IUFRO (la Red Investigación Forestal más antigua del planeta), pues ella cuenta con más de cien años de existencia. Parte del éxito de IUFRO está en los bajos costos operativos y mínimo pago de membresía de sus socios, con lo cual todos se sienten plenamente identificados. El Dr. José Joaquín Campos, promotor de la idea, fue elegido presidente de la Red e invitó a que la sede de la misma se trasladara al CATIE, lo cual se hizo efectivo durante el año 2005.

En junio del 2005 entra en funciones la Gerencia de la Red Regional de Bosques Modelo para América Latina y el Caribe y se renueva el respaldo económico por parte de la SRIBM. Una de las primeras acciones de la Gerencia fue reunir a los representantes de los Bosques Modelo y definir los objetivos estratégicos que rigen el funcionamiento de la gerencia de esta red. Ellos son:

- 1) Se aplica un sistema de información y comunicación oportuna y eficiente para los Bosques Modelo y sus actores locales e internacionales.
- 2) Se desarrollan iniciativas eficientes e innovadoras de cooperación horizontal entre los Bosques Modelo de los diferentes países.
- 3) Se gestionan y facilitan alianzas con organizaciones e instituciones internacionales y regionales de carácter estratégico para los Bosques Modelo de América Latina y el Caribe.
- 4) Se desarrolla una plataforma de servicios para los Bosques Modelo de América Latina y el Caribe, basada en sus demandas para el desarrollo de recursos humanos y asistencia técnica.
- 5) Se gestionan y facilitan fuentes de recursos financieros y técnicos para el funcionamiento de la Gerencia de la Red Regional y los Bosques Modelo.

100 years. Part of IUFRO's formula for success is its low operational costs and small membership fees, and the strong identification of its partners with the initiative. Dr. José Joaquín Campos, promoter of the idea, was appointed Chairman of the Network and suggested that headquarters be moved to CATIE, which occurred in 2005.

In June 2005, the management structure of the Regional Model Forest Network for Latin America and the Caribbean became operational, and economic support from the IMFN Secretariat was restored. One of the first actions by Management was to bring together the representatives of the Model Forests to define the strategic objectives that would guide the Network. They are the following:

- 1) To implement a timely and efficient information and communication system for the Model Forests and their local and international stakeholders.
- 2) To launch efficient and innovative horizontal co-operation initiatives among the Model Forests of the various countries.
- 3) To build alliances of a strategic nature with international and regional organisations and institutions to further the Model Forests of Latin America and the Caribbean.
- 4) To establish a services platform for the Model Forests of Latin America and the Caribbean based on their capacity building and technical assistance requirements.
- 5) To seek sources of financial and technical resources to facilitate the management of the Regional Network and the operations of the Model Forests themselves.



El rol de los Cooperantes CUSO

Tres actores son muy relevantes en el funcionamiento de la actual Gerencia de LAC-Net. El CATIE que como organización huésped pone a disposición la logística institucional y el “expertis” de su personal técnico; la SRIBM que apoya con recursos financieros para gastos operativos de la gerencia, incluyendo fondo semillas para los Bosques Modelo y pago de honorarios de su Gerente General; y CUSO que aporta apoyo técnico a la gerencia por intermedio de Cooperantes tanto Norte-Sur como Sur-Sur.

CUSO es un aliado clave en el funcionamiento de LAC-Net, pues provee el personal técnico para operativizar y hacer cumplir los objetivos estratégicos planteados. Por otro lado, a través de la plataforma que constituye LAC-Net, es posible con un número limitado de cooperantes llegar a los diferentes Bosques Modelo de la región. Cada cooperante aporta, según su especialidad y experiencia, en temas específicos. En el proceso de consolidación de la Gerencia se ha logrado conformar un equipo multidisciplinario, que es capaz de apoyarse mutuamente y lograr resultados efectivos para el desarrollo eficiente de los Bosques Modelo.

Hay cuatro cooperantes en los cuales se respalda técnicamente la Gerencia de LAC-Net y existe satisfacción por el trabajo que vienen realizando. Cabe preguntarse entonces, ¿qué hace la diferencia entre el desempeño de un cooperante y otro? Es una pregunta de difícil respuesta, pero bajo la óptica de una percepción apreciativa trataremos de dar algunas ideas al respecto.

- Los actuales cooperantes tienen como factor común que han sido elegidos directamente por la institución solicitante con previo conocimiento de su desarrollo profesional, facultades técnicas e inteligencia emocional. Este último punto es sumamente importante y no se ha destacado suficientemente. No son cooperantes que han venido a aprender de una experiencia en particular, sino que a aportar conocimiento.

- Otro aspecto relevante es su grado de adaptación cultural a la realidad latinoamericana. Este aspecto es clave, pues los cuatro cooperantes están perfectamente adaptados a la idiosincrasia latina con todas sus virtudes y defectos. Ninguno de ellos tuvo que

The role of the CUSO cooperants

Three players have been very relevant to the current operations of LAC-Net Management. CATIE, the hosting organisation, provides institutional logistics and the expertise of its technical staff. IMFN provides financial resources for operational expenses, including seed funds for the Model Forests and the payment of the organisation's General Manager. CUSO, meanwhile, provides technical support to the Management's through both North-South and South-South cooperants.

CUSO is a key ally in LAC-Net's operations, providing technical support to achieve its strategic objectives. On the other hand, the LAC-Net platform enables CUSO, with a small number of cooperants, to reach the different Model Forests in the region. Each cooperant makes a significant contribution based on his or her own expertise in specific issues. This has made it possible, in the process of consolidating the Management, to establish a multidisciplinary team that can provide mutual support and achieve effective results for the efficient development of the Model Forests.

At present, LAC-Net benefits from four CUSO cooperants, two of them North-South and the other two South-South, whose work has been well appreciated. The question, then, is what makes the difference in cooperant performance? This is not an easy question to answer but following the logic of appreciative enquiry, we will attempt to contribute some ideas:

- The current cooperants have in common the fact that they have all been chosen by the partner institution, which had previous knowledge of their educational accomplishments, technical skills, and emotional intelligence. This last point is extremely important. They are not cooperants who have come to learn about a given experience, but to share their knowledge.
- Another relevant aspect is their degree of cultural adaptation to Latin American reality. This is a key aspect. The four cooperants are fully adapted to Latin American ways, virtues and defects included. None of them had to undergo a period of adaptation. On the contrary, they were well adapted from the start, because they were born into the culture or because of their professional experience.



pasar por un periodo de adaptación, por el contrario desde el inicio estuvieron bien adecuados ya sea porque nacieron en esa realidad o por su trayectoria personal o profesional.

- Se puede percibir una verdadera pasión por el trabajo que realiza cada uno de los cooperantes, lo cual se deja ver en sus acciones que van más allá de sus términos de referencia. No hay horarios sino objetivos que cumplir y esto se ve reflejado en las conversaciones que sostienen incluso en su tiempo libre.

No obstante, no todos los cooperantes que han apoyado a la Red y sus Bosques Modelo han tenido el mismo éxito y nivel de satisfacción por parte de la gerencia. Valdría entonces cuestionarse ¿qué factores han influido para este menor éxito? Se trata de una mezcla de factores, entre los cuales destacan los siguientes:

- Poca o ninguna experiencia en el tema específico a trabajar. Esto se dio en un caso por la aceptación de un cooperante por un asunto de oportunidad, más que por necesidad o demanda específica de LAC-Net.
- Poca flexibilidad y adaptación al contexto y sistema de trabajo de CATIE, LAC-Net y los Bosques Modelo. Por la naturaleza del trabajo resulta muy difícil mantener horarios regulares, pues se trabaja en base a resultados. Esto a veces no encaja en el esquema de algunos cooperantes, principalmente

- Each of the cooperants appears to feel real passion for his or her work. Their efforts go beyond the terms of reference. They do not keep to a schedule, but focus on the objectives to be met. This is reflected even in the conversations they have in their spare time.

Not all cooperants who have supported LAC-Net and its member Model Forests have had the same success or acknowledgement by the partner. What, then, are the factors that have influenced their lesser success? There is a mixture of reasons for this, among which we would highlight:

- Little or no specific experience regarding the work involved. This happened in the case of a cooperant who was accepted because of availability, rather than because of a specific need on the part of LAC-Net.
- Little flexibility and ability to adapt to the context and work methods of CATIE and LAC-Net. The nature of the work makes it hard to stick to a 9-to-5 schedule. Work is result-oriented. This does not always match the habits of certain cooperants, mainly North-South, who are used to a more regular schedule.
- Some cooperants fail to understand that they do not answer to CUSO but rather to the partner organisation they are working for, and they must therefore adapt to its policies and institutional culture.

Norte-Sur, quienes por lo general están acostumbrados a un orden más riguroso de su tiempo.

- La dificultad para entender que el jefe inmediato del cooperante para los asuntos propios del trabajo no es CUSO, sino la organización que lo ha solicitado en calidad de cooperante y que por lo tanto, deben adaptarse a las políticas y cultura institucional de la institución donde se desempeñan.

Existen otros factores pero estos son los principales. Las dificultades no tienen relación exclusivamente con que se trata de cooperantes Norte-Sur o Sur-Sur. Sin embargo, se debe hacer notar que para algunos trabajos específicos es más conveniente un cooperante Norte-Sur y para otros uno Sur-Sur. Por ejemplo, resulta más sencilla la elaboración de propuestas en idioma ajeno al español a cooperantes con experiencia del Norte. Caso contrario, es más creíble que un cooperante Sur-Sur se dirija a un grupo interesado en entender el trabajo de los Bosques Modelo. No se trata de la barrera del idioma sino de factores culturales, de idiosincrasia propia de los latinos.

Other factors may intervene, but these are the main ones. It does not have to do with whether the cooperant is North-South or South-South. Some specific jobs sometimes suit a North-South cooperant better, while others are better suited to one who is South-South. For example, it is easier for proposals in another language than Spanish to be produced by cooperants from the North. Meanwhile, a South-South cooperant is better suited to address a local group interested in learning about the Model Forests. It is not a question of language barriers, but rather of cultural factors that characterise Latin Americans.

• mas informacion

Para más información sobre los Bosques Modelo pueden entrar a la página web de la SRIBM (www.ribm.net) o a la página de LAC-Net (www.bosquesmodelo.net)

• more information

For further information about Model Forests, see the IMFNS website (www.imfn.net) or the LAC-Net website (www.bosquesmodelo.net).



• **aprendizajes y contribuciones**

Los cooperantes CUSO constituyen el brazo técnico de la Gerencia de LAC-Net y son los que le dan vida a esta plataforma para irradiar a los Bosques Modelo de América Latina. Dado que CATIE apoya con la estructura logística, la SRIBM colabora con los fondos operativos, para CUSO es un buen escenario ya que aporta con los cooperantes en una simbiosis muy beneficiosa para todos los involucrados.

En el presente documento se han tratado de identificar los aspectos que han influido en el desempeño de los cooperantes, de acuerdo a sus funciones dentro de LAC-Net; extraer lecciones aprendidas del proceso de gestión y consolidación de un equipo de Gerencia para una Red Regional y por último brindar recomendaciones para futuras contrataciones y apoyo a la Gerencia de LAC-Net.

El apoyo de CUSO a la Gerencia de LAC-Net como plataforma de llegada a los Bosques Modelo resulta una forma muy eficaz y eficiente de cumplir con los objetivos planteados. No obstante, los cooperantes asignados a la Gerencia no sustituyen a los cooperantes asignados a los Bosques Modelo, sino que los complementan.

• **contributions and lessons learned**

CUSO cooperants are the technical arm of LAC-Net Management and help this platform interact with Latin America's Model Forests. With CATIE providing the logistical infrastructure, the IMFNS collaborating with core funding, it is a positive scenario for CUSO to contribute cooperant support in a beneficial symbiosis of all those involved.

In this document we have sought to identify the aspects that have influenced cooperant performance with respect to their roles in LAC-Net and to extract lessons learned in the process of consolidating the Regional Network Management team as well as to provide recommendations for future support to the LAC-Net Management.

CUSO's support to LAC-Net Management as a platform to link the various Model Forests has been effective in meeting the objectives set out. However, it is not a substitute for the role of the cooperants who support specific elements of the model forests. They play a complementary role.

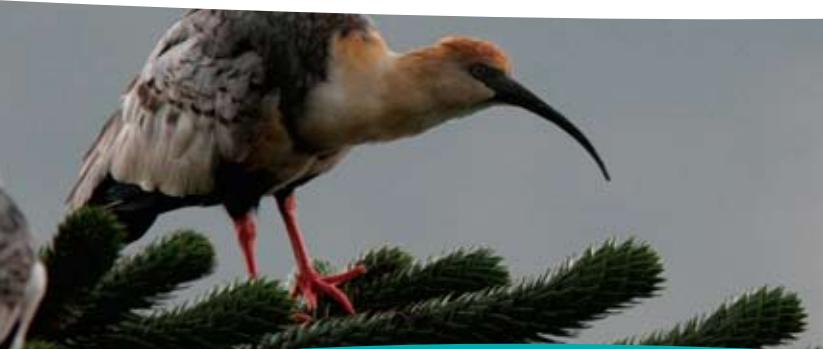
07

sistematización de experiencias en gestión comunitaria de recursos naturales:

un proceso de aprendizaje

systematisation of experiences in community natural resource management:

a learning process



país • country : Regional

nombre del cooperante • name of cooperant : Milka Barriga (01/2006 – 03/2009)

nacionalidad • nationality : Boliviana Bolivian

contraparte • partner : LAC-Net (Red Regional de Bosques Modelo – Latinoamérica y el Caribe) CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza)

LAC-Net (Regional Model Forest Network – Latin America and the Caribbean) / CATIE (Tropical Agricultural Research and Higher Education Center)

formación • training : Economista (Socioeconomía Ambiental, Proyectos de Desarrollo)

Economist (Environmental Socioeconomics and Development)

periodo de ejecución • time frame : 02 - 2006 / 02 - 2007

actores • stakeholders : Bosques Modelo de Chile, Argentina y Costa Rica / Organismos de cuencas de Nicaragua y Honduras y Corredor Biológico de la Cordillera Volcánica Central de Costa Rica / Gerentes de los bosques modelo y de los organismos de cuencas / Miembros de las organizaciones de base / CATIE / FOCUENCAS (Nicaragua y Honduras) / CUSO / Alcaldes municipales en las zonas de cuenca / CONAF – Chile (Corporación Nacional Forestal) / Empresarios forestales y ganaderos que participan de las organizaciones / Cámara tabacalera (Jujuy) / Corporaciones, Asociaciones y Fundaciones que participan de las experiencias. Model Forests in Chile, Argentina and Costa Rica / Watershed management bodies in Nicaragua and Honduras and the Biological Corridor of Costa Rica's Central Volcanic Range / Managers of model forests and watershed management bodies / Members of grassroots organisations / The Tropical Agricultural Research and Higher Education Center (CATIE) / FOCUENCAS (Nicaragua and Honduras) / CUSO / Mayors of towns in the watershed areas / National Forestry Corporation (CONAF), Chile (Region X, XI) / Ministries of Health and Education as participants in the systematised organisations / Forestry and animal husbandry businesspeople involved in the organisations / Tobacco Producing Chamber, Jujuy, Argentina / Corporations, associations and foundations participating in the experiences.

temas claves • key topics : Sistematización de experiencias, gobernanza ambiental, bosques modelo.

Sistematisation of experiences, environmental governance, model forests



• **síntesis**

Durante el año de trabajo de la cooperante se realizó la sistematización de diez experiencias latinoamericanas, relacionadas con la gestión comunitaria de recursos naturales, con el objetivo de documentar los procesos de estructuración y gestión de cinco bosques modelo, cuatro organismos de cuenca y un corredor biológico. El objetivo fue extrapolar aspectos claves comunes a las iniciativas de gobernanza ambiental, a modo de extraer lecciones que pudieran ser útiles para futuras o presentes experiencias en otros ámbitos latinoamericanos. Adicionalmente se espera difundir estos aprendizajes y vivencias a todos los interesados en aportar y conocer procesos de gestión ambiental.

• **summary**

Over the course of a year, a systematisation was carried out of ten experiences in Latin America related to the community management of natural resources, with the aim of documenting the organisational structures and management process of five model forests, four watershed management bodies, and a biological corridor. The objective was to extrapolate key aspects common to all these environmental governance initiatives so as to draw lessons that might prove useful for future experiences, or current ones in other Latin American locations. In addition, the hope was to disseminate these lessons and experiences to the Latin American public that is interested in learning about environmental management and wishes to contribute to the process.



• un continente desigual

América Latina es una región con una democracia joven y poco arraigada, y con gran parte de su población sumida en la pobreza, la que es víctima de una desigual distribución del ingreso. Según CEPAL (2006), alrededor del 25% de los habitantes de América Latina vive con menos de US\$2 al día y “en la mayoría de las sociedades latinoamericanas el 10% más rico de la población, recibe entre 40% y 47% del ingreso total, mientras que el 10% más pobre recibe sólo entre 2% y 4%” (de Ferranti, David et al., 2003). Los países de América Latina y el Caribe son los que presentan la mayor desigualdad del mundo, con la sola excepción de África Subsahariana (Banco Mundial, 2006).

Lo anterior se agrava por fenómenos de corrupción, que siguen debilitando la autoridad moral de los líderes locales y la eficacia de las políticas para encarar la desigualdad. Las personas con mayor poder continúan dirigiendo y controlando la distribución de los recursos, lo que sin duda repercute en el medioambiente.

En este marco, una iniciativa concreta para reducir el impacto negativo de la actividad humana sobre los

• an unequal continent

Latin America is a region that has only recently enjoyed democracy, which remains fragile. A significant portion of its population suffers from poverty and unequal income distribution. According to the Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC) in a report published in 2006, around 25 per cent of the inhabitants of Latin America live on less than US\$2 a day. “In the majority of Latin American societies, the wealthiest 10 per cent enjoy between 40 per cent and 47 per cent of total income, while the poorest 10 per cent only receive between 2 and 4 per cent” (De Ferranti, David, et al, 2003). The countries of Latin America and the Caribbean display the greatest inequality in the world excepting Sub-Saharan Africa. (World Bank, 2006).

This situation is aggravated by corruption, which continues to weaken the moral authority of local leaders and the effectiveness of policies for dealing with such inequality. The rich and powerful continue to direct and control the distribution of resources, which has repercussions for the environment.

recursos naturales y contribuir al logro de las Metas del Milenio en la materia, es la constitución de organizaciones de gobernanza ambiental participativa y descentralizada. Éstas trabajan en esquemas tripartitos de toma de decisiones, concertadas entre sociedad civil, instituciones públicas y empresas privadas, generando propuestas conjuntas para producir cambios significativos en políticas y prácticas que dañan al ecosistema.

En América Latina existen iniciativas de gobernanza ambiental, que son muestra de un nuevo paradigma participativo. Estas fomentan una administración más flexible, plural y habilitadora de una sociedad corresponsable, que no menosprecia el papel de representantes electos por medios tradicionales, pero que a su vez, propone esquemas participativos de toma de decisiones que permiten incluir la voz de sectores con difícil acceso a éstos ámbitos.

Within such a context, a concrete initiative to reduce the negative impact of human activity on natural resources and achieve some of the UN Millennium Development Goals is the establishment of participatory, decentralised environmental governance organisations. They work with a three-fold decision-making approach that involves civil society, public institutions and the private sector, generating joint proposals to bring about significant changes in policies and practices that damage the ecosystem.

In Latin America such environmental governance initiatives bring to light a new participatory paradigm that encourages flexible, plural and enabling management involving the co-responsibility of society at large and does not undervalue the role of representatives elected by traditional means. Rather, it puts forward participatory methods for decision-making that make it possible to include the voice of sectors with little access to decision-making in the democratic arena.



• desarrollo de una sistematización

Diseñando el abordaje del estudio

Dado que CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza), albergó a partir del 2005 a LAC-Net (Red Regional de Bosques Modelo – Latinoamérica y el Caribe) y trabaja desde hace varios años con cuencas hidrográficas y corredores biológicos, surgió la inquietud de aprender y compartir estas experiencias. En el caso de Bosques Modelo (BM), se solicitó previamente una cooperante CUSO que pudiera elaborar una sistematización rápida sobre todos los BM, sin embargo, no se logró el estudio completo. Entonces fue preciso seleccionar las experiencias, pensando en cuales pudieran aportar más a comprender un proceso multisectorial de gestión ambiental.

La etapa de diseño de la investigación, coincidió con la iniciativa de CUSO de llevar a cabo una reunión con cooperantes en Chiloé (Chile), en marzo del año 2006, lo que fue el punto de partida para diseñar un recorrido de visitas a los bosques modelo sudamericanos, de manera de aprovechar al máximo los recursos financieros y logísticos de dicho contexto. Esto permitió hacer productiva la experiencia y los

• developing a systematisation process

Designing the study

CATIE (Tropical Agricultural Research and Higher Education Center) has hosted LAC-Net (Latin America and Caribbean Regional Model Forest Network) since 2005. It has also worked for several years on projects involving watersheds and biological corridors. This led to the idea of trying to learn and share more about these experiences. In the case of the Model Forests (MFs), a request had already been made for a CUSO cooperant to produce a quick systematisation of all of them. However, the full study could not be completed, so it became necessary to choose among the experiences, bearing in mind those that would provide the greatest understanding of a multisectorial environmental management process.

While the research project was being designed, CUSO decided to organise a meeting of CUSO cooperants in Chiloé, Chile to arrange visits to the South American model forests in order to ensure that financial and logistic resources would be used in the best possible way. This made it possible to take advantage of the experiences and lessons learned

aprendizajes de cuatro bosques modelo sudamericanos y un bosque modelo centroamericano, que para aquel entonces era el primero: Bosque Modelo Reventazón.

Entre tanto, un programa manejado por CATIE llamado FOCUENCAS ya había comprometido recursos para cubrir los gastos de estadía en campo para sistematizar, no sólo dos experiencias, como se planteó en un inicio, sino cuatro iniciativas, dos experiencias en Honduras y dos experiencias en Nicaragua.

Por otra parte, mientras que se tenía planeado sistematizar dos corredores biológicos en Costa Rica, por razones de tiempo sólo se logró abarcar la experiencia del corredor Volcánica Central Talamanca. El corredor biológico fue analizado de forma paralela y casi simultánea con la sistematización del BM Reventazón, del cual es parte y por tanto, comparte algunos de sus miembros y activistas.

Conociendo las experiencias

Para el caso de la sistematización de Bosques Modelo, la gerencia de LAC-Net sugirió que el trabajo de campo, de un mes y medio, fuera realizado por dos cooperantes CUSO: uno encargado de Gestión del Conocimiento (Fernando Carrera) y otra encargada del tema de Gobernanza Ambiental (Milka Barriga). Coincidientemente ambos cooperantes eran Sur-Sur y sudamericanos, lo que facilitó la comunicación y empatía con la realidad y el contexto local, que debía ser abordado con prontitud en visitas cortas de un máximo de dos semanas, con entrevistas personales y talleres, y con miembros representantes institucionales, indígenas y académicos en cada uno de los sitios visitados. En esta oportunidad se generó sinergia y se entablaron relaciones de amistad, que nos acercaron al sentir de los miembros de la red, conocimos su forma de trabajo, los lugares donde se aplica el enfoque, su contexto y su visión sobre ellos mismos y lo que esperaban de la Gerencia y la Red.

Para las experiencias de FOCUENCAS, la cooperante fue acompañada por un profesor e investigador del CATIE especialista en el tema de sistematización. Cabe destacar que la primera visita que se realizó

in four South American model forests and the first of the Central American model forests, the Reventazón Model Forest in Costa Rica.

At the same time, a program managed by CATIE called FOCUENCAS had already committed resources to cover field trips to systematise not just two experiences, as was originally proposed, but four: two in Honduras and two in Nicaragua.

While there were plans to systematise two biological corridors in Costa Rica, time pressures meant that only one experience could be assessed: that of the Central Volcanic Mountain Range-Talamanca Corridor. This biological corridor was analyzed nearly at same time as the systematisation of MF Reventazón. The Model Forest is a part of that Corridor, and shares some of its members and activists.

Getting to know the experiences

In the case of the systematisation of the model forests, LAC-Net Management suggested that the fieldwork, of about a month and a half, be undertaken by two CUSO cooperants, one in charge of knowledge management (Fernando Carrera) and the other one in charge of environmental governance (Milka Barriga). Coincidentally, both cooperants were South American. This facilitated communication greatly, as well as empathy with the local reality and context, which needed to be dealt with promptly in short visits of at most two weeks, including personal interviews and workshops with institutional, indigenous and academic representatives in each of the places visited. The cooperants' personal characteristics generated great synergy, and the establishment of friendships helped them get closer to the feelings of the members of the Network. They got to know the way the members work, the places where they apply their particular approach, their context, and their overall vision regarding themselves and what they expect from Management and the Network.

In the case of the FOCUENCAS experiences, the cooperant was joined by a professor and researcher from CATIE who specialises in systematisation. The first visit that was carried out as part of the research involved a watershed management body and, after

correspondió a un organismo de cuencas y, posteriormente los otros modelos; la última visita también correspondió a otro organismo de cuenca. Este proceso, comparativamente, mostró una mejora notable en el abordaje y la agudeza investigativa de la cooperante, debido a un mejor conocimiento y entendimiento de los modelos de gestión.

Documentando el proceso

El proceso de redacción de los documentos fue arduo, dado que al ser diez experiencias y tres supervisores, era necesario llegar a consensos sobre estilo, contenido y abordaje. El primer borrador se terminó en agosto de 2006. En este contexto se aceptó una beca de IUFRO (Unión Internacional de Organizaciones de Investigación Forestal), para un congreso internacional sobre bosques, ambiente y sociedad, llevado a cabo en Chile. En esa ocasión se presentaron los avances y los resultados preliminares, lo que generó curiosidad e interés en el público por las temáticas y modelos de gestión.

Posteriormente se mejoraron las versiones y dado el involucramiento de los supervisores de la investigación en un curso sobre políticas ambientales, se utilizaron las experiencias recopiladas en un artículo liderado por Olga Marta Corrales en coautoría con José Joaquín Campos y Milka Barriga, logrando enlazarlas con nuevos paradigmas de políticas públicas, en el marco de la aplicación del capital social. Este artículo será publicado por la Universidad para la Paz, el año 2008.

El proceso de consulta con las propias experiencias sistematizadas, para validar el contenido, se ha terminado en marzo del 2007. La versión final se obtuvo en abril para proceder con su edición y publicación, que se espera se dé en el 2007.

examining the other models, the final visit also involved a watershed management body. There was a notable improvement in the approach and the sharpness of the research carried out by the cooperant, thanks to greater knowledge and understanding of the management models involved.

Documenting the process

The process of drafting the documents was arduous, since it involved ten experiences and three supervisors, so there was a need to reach consensus on the style, content and approach. The first draft was completed by August 2006. At this time, a grant from IUFRO came through to attend an international conference on forests, environment and society, which was carried out in Chile. At the conference, a presentation was made about the preliminary results on management models. It generated great interest among the audience.

Several additional drafts were produced. Given the involvement of the research supervisors in a course about environmental policies, advantage was taken of the experiences summarised in a paper produced by Olga Marta Corrales with José Joaquín Campos and Milka Barriga as coauthors, linking these experiences to the new paradigms in public policies involving social capital. That paper will be published by the University for Peace in 2008.

The process of consultation with the systematised experiences was completed in March 2007, and the final version was completed in April. The hope is that its publication will take place at the latest in 2007.



• **aprendizajes y contribuciones**

La cooperante, mediante su trabajo, ha contribuido a compilar y difundir las experiencias sistematizadas. Estas vivencias son alternativas sociales para el desarrollo sostenible con equidad, en miras a reducir la pobreza, entendiendo este fenómeno como la privación de libertades y el poco o nulo acceso a oportunidades para interceder en la toma de decisiones sobre el propio progreso.

Por tanto, la investigación contribuye a identificar soluciones viables para mejorar la calidad de vida a través de consideraciones ambientales en el paisaje. Identifica también iniciativas donde CUSO puede aportar mediante cooperantes tanto sur-sur como norte-sur y mediante sus áreas temáticas de cooperación.

Dentro de los aprendizajes, para procesos similares de sistematización, es necesario contar con amplia información previa de los lugares y modelos a analizar, así como revisar la información secundaria disponible. En estos procesos es necesario contar con al menos dos visitas: la primera para recabar información y luego una segunda visita, como mí-

• **contributions and lessons learned**

The cooperant, through her work, helped to compile and disseminate the systematised experiences. These experiences are social alternatives for sustainable development with equity with a view to reducing poverty and people's lack of access to decision-making with regard to their own development.

The research carried out helps to identify viable solutions for improving quality of life through environmental actions in situ. It also identifies initiatives where CUSO can make a significant contribution through its cooperants, both South-South and North-South, and through its thematic cooperation areas.

Amongst the lessons learned for similar systematisation processes, broader information should be available early in the process on the sites and models to be assessed, including a review of secondary data. At least two visits should be carried out, the first to gather basic information and a second, as a minimum, to validate the results with stakeholders. In this way local capacities for systematisation

nimo, a cada sitio, para validar con los involucrados los resultados obtenidos. Es preciso iniciar un proceso de generación de capacidades propias de sistematización en cada área de análisis para que se convierta en un proceso continuo.

Constituye un desafío permanente el diseñar espacios de validación de la investigación con los involucrados, y difundir la información por varios medios, escritos, digitales, audiovisuales y presenciales, de modo que se pueda impactar en la sociedad y que el trabajo realizado no quede en un archivo bibliotecario.

La contraparte de esta experiencia, Olga Marta Corrales, resalta respecto de esta experiencia de sistematización, que las visiones complementarias de un profesional forestal y una economista permitieron un enfoque integral sobre cada experiencia. Los cooperantes CUSO que recabaron los datos fueron un varón y una mujer, lo que también trajo enfoques distintos sobre una misma experiencia. “El trabajo fue muy rico, por su complementariedad”, afirma Olga Marta Corrales, y concluye: “Tener un equipo con el que se ha podido digerir lo aprendido fue parte del proceso. Esto dio la oportunidad de retribuir lo aprendido con otros e incluir la opinión externa. Mediante el proceso se crearon capacidades y eso es muy valioso”.

can also be built so that the process becomes continuous in each area of analysis.

The challenge continues to design research validation mechanisms with the stakeholders and to be able to share information through various means: print, digital, audiovisual and face-to-face so that the work carried out can have an impact and will not just be filed in the library.

On behalf of the partner organisation, Olga Marta Corrales, underlines the importance for this systematisation experience of the complementary visions, of a forestry professional and of an economist, to provide a more integrated perspective about each experience. The CUSO cooperants who collected the data were a man and a woman, and this also helped to provide different views about the same experience. “The work was very enriching because it was complementary”, states Olga Marta Corrales. “Working as a team that could digest what was learned was a key part of the process. It made it possible to share what was learned with others, as well as to incorporate external opinions on the matter. Capacities were built during the processes and that is a valuable outcome.”

El proceso iniciado es sumamente interesante y sería de gran riqueza que se creen capacidades locales para sistematizar periódicamente las experiencias, y así documentar aprendizajes para compartirlos periódicamente.

Milka Barriga | cooperante

El problema en la reconstrucción de experiencias es que las personas cambian y no conocen bien la historia, ni por qué hacemos lo que hacemos. Debe ser un proceso continuo para hacerles conocer también a los nuevos miembros, sobre cuales son los motivos y las herramientas que tenemos para llevar adelante esto.

Cesar Paéz | Representante comunitario en el taller de sistematización Subuenca de Aguas Calientes | Somoto-Nicaragua 2006

Estamos conscientes de que el proceso de sistematización debe ser continuo, pero en estas iniciativas voluntarias tenemos poco tiempo para dedicarle a recordar y escribir y dejar plasmadas nuestras recomendaciones y aprendizajes.

Ligia Quiroz | Taller de Sistematización, Bosque Modelo Jujuy-Argentina 2006

The process that has been launched is of great interest. It would be enriching to enhance local capacity to systematise the experiences underway, so that the lessons learned can be shared with others periodically.

Milka Barriga | cooperant

The problem in reconstructing experiences is that positions are filled over time by different people and they do not always know the history, nor why we do what we do. There must be an ongoing process whereby we teach the new members what the reasons are for what we do, and what tools we have to achieve our goals.

Cesar Paéz | community representative, at the systematisation workshop for the Aguas Calientes watershed | Somoto, Nicaragua, 2006

We are aware that the systematisation process must be ongoing. But in these voluntary initiatives we have little time to recall what we've done and write it down so we can pass down our recommendations and the lessons learned.

Ligia Quiroz | Jujuy Model Forest systematisation workshop, Argentina, 2006

08

gestión del corredor biológico volcánica

central - talamanca

management of the central volcanic

talamanca range biological corridor



país • country : Costa Rica | Cartago

nombre del cooperante • name of cooperant : Mildred Jiménez Méndez (05-2005 / 08- 2007)

nacionalidad • nationality : Costarricense Costa Rican

contraparte • partner : CATIE / Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
CATIE / Tropical Agricultural Research and Higher Education Center

formación • training : Ingeniera Forestal / Profesora de Ciencias Naturales
Forestry Expert / Natural Science Teacher

periodo de ejecución • time frame : 05 - 2005 | 06 - 2007

actores • stakeholders : CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza) / Bosque Modelo Reventazón (BMR) / Comité Gestor del Corredor Biológico Volcánica Central-Talamanca / Asociación de productores orgánicos de Turrialba / Asociación Grupo Ecológico de Pejibaye / Programa de Pequeñas Donaciones del PNUD / Ministerio de Ambiente / Acueductos y Alcantarillados / Unidad de Manejo de la Cuenca del Río Reventazón-ICE / Corporación Hortícola Nacional
Tropical Agricultural Research and Higher Education Center (CATIE) / Reventazón Model Forest (BMR) / Central-Talamanca Volcanic Range Biological Corridor Management Committee / Turrialba Organic Farmers Association / Pejibaye Ecological Association / UNDP Small Grants Programme / Ministry of the Environment / AyA (water supply and sewerage utility) / Reventazón River Watershed Management Unit at ICE (power utility) / National Horticultural Corporation.

temas claves • key topics : Desarrollo económico sostenible, gestión ambiental participativa, corredor biológico, trabajo en red, conservación de recursos naturales.

Sustainable economic development, participatory environmental management, biological corridor, networking, natural resource conservation



• síntesis

La labor realizada por la cooperante se llevó a cabo en ciertas zonas rurales de Costa Rica y consistió en la creación, en conjunto con ciertas organizaciones, de un proyecto que coopera, simultáneamente, con el medioambiente y la mejora de la calidad de vida de los habitantes del lugar. El Corredor Biológico Volcánica Central-Talamanca (CBVCT) tiene como objetivo principal restablecer y mantener la conectividad biológica entre las áreas silvestres protegidas de las cordilleras Volcánica Central y Talamanca. Esto por medio de los bosques riparios y áreas de cultivo que permiten mejorar la calidad ambiental del entorno como son los cafetales arbolados, contribuyendo de esta manera a elevar las condiciones económicas y sociales de las personas que conviven en este espacio. El trabajo desarrollado de la cooperante ha estado enfocado en la articulación de una red de colaboradores y aliados a manera de enlace, entre las instituciones estatales y las organizaciones de base, para contar con una gestión participativa comunitaria desde un principio. El CBVCT es una experiencia apoyada fuertemente por el Bosque Modelo Reventazón (BMR) dentro del eje de conservación, pero es una iniciativa que cuenta con una organización independiente.

• summary

The work carried out by the cooperant took place in rural areas of Costa Rica, consisting of the establishment, jointly with other organisations, of a project simultaneously involving the environment and the improvement of the quality of life of the region's inhabitants. The main objective of the Central Volcanic – Talamanca Range Biological Corridor (CBVCT) project is to re-establish and maintain the biological links between the protected wildlife areas of the Central Volcanic and Talamanca mountain ranges in Costa Rica through the preservation of riverside woodlands as well as farm management that improves environmental quality such as the use of shade trees in coffee plantations, thereby contributing to the economic and social quality of life of the local population. The work carried out cooperant has focused on developing a network of allies and collaborators in liaison with government institutions and grassroots organisations to develop participatory community management from the outset. The CBVCT is an experience that is strongly supported by the Reventazón Model Forest (BMR) as part of its conservation efforts, but it is an independent organisation.



• ecología y cultura en el valle de turrialba

La zona donde se desarrolla el Corredor Biológico Volcánica Central Talamanca, se encuentra en la provincia de Cartago. Por su ubicación, es un lugar con influencia del Valle Central de donde ha recibido la mayoría de su población migrante, la cual se asentó desde principios del siglo XX en el valle del Turrialba. Sin embargo, por su cercanía con el Caribe, es un área de transición ecológica y cultural. La mayor parte de la población es católica y mestiza, pero tiene un pequeño porcentaje de habitantes indígenas, que es importante por el legado cultural que representa.

El CBVCT está ubicado en la zona más rural del Bosque que Modelo Reventazón. Cubre un área de 72.000 hectáreas, involucrando al menos 18 distritos de la provincia de Cartago. Esta zona está cubierta por un 40% de bosques que protegen recursos muy importantes y entre los más valorados están la biodiversidad y el agua, que en su mayoría se encuentran rodeados por áreas de cultivo, en las que trabajan muchas familias.

Las actividades productivas son variadas, aunque las principales se generan de la agricultura a base

• culture and ecology in the turrialba valley

The Central-Talamanca Volcanic Range Biological Corridor is located in Cartago province. Most of its population were originally immigrants from the Central Valley, where the country's largest cities are located, who settled at the beginning of the 20th century in Turrialba valley. Due to its proximity to the Caribbean region of the country, it is an ecological and cultural transition area. Most of the population is catholic and of mixed race, but a percentage of indigenous people, although small, is of cultural significance.

The CBVCT is located in the most rural areas of the Reventazón Model Forest. It extends over 72,000 hectares, spanning 18 districts of Cartago province. Forty percent of this area is covered by forests that protect significant resources, among them local biodiversity and water. They are mostly surrounded by farms on which many families work.

The main productive activities are agricultural – mostly coffee, sugarcane, livestock – as well as trade. The majority of the population enjoys access to basic services, but less so among the rural population farthest away from the main towns, such as

de café, caña, ganadería, y comercio. Existe acceso a servicios básicos para la mayoría de las personas, pero con limitantes para la población más rural y alejada de los centros urbanos, como las comunidades indígenas de la etnia Cabécar, quienes han estado casi al margen total de los procesos de desarrollo del país y de la zona.

Turrialba ha sido por mucho tiempo una de las fronteras agrícolas más activas del país hacia el Caribe, inicialmente con el café y la caña, y actualmente por la fragmentación del paisaje boscoso, producto del rápido crecimiento de la población que se intensificó en los años setentas. Recientemente esta zona se ha estancado económicamente, lo que ha obligado a una parte de los lugareños a viajar al Valle Central a diario para obtener mejores oportunidades de estudio, o bien, para conseguir trabajos mejor remunerados, convirtiéndose Turrialba en una “ciudad dormitorio”.

Otro aspecto importante es el crecimiento de las actividades turísticas, principalmente de turismo ecológico y de aventura. En ellas se centra gran parte de las expectativas de desarrollo económico sostenible, si se logra involucrar en forma efectiva a las comunidades rurales cercanas a los bosques y con una relación más directa con los recursos naturales que se quieren conservar. Las agencias gubernamentales presentes en la zona del CBVCT han venido disminuyendo la intensidad del trabajo en casi todos los sectores, pero los más afectados son el ambiental y agrícola, con el agravante de que el gobierno local, tradicionalmente, ha tenido poco poder real para influir sobre el desarrollo local. Se agrega además que las elecciones de Alcalde y el proceso de descentralización se iniciaron hace apenas cuatro años y han avanzado lentamente.

El futuro de la zona dependerá de la capacidad generadora de nuevas fuentes de empleo, de modo que el desarrollo local se vincule directamente con esta necesidad. Las alternativas más viables están ligadas a dar valor agregado a actividades productivas existentes dominadas por la agricultura. En este sentido, el turismo rural comunitario, ecoturismo, agroecoturismo y los servicios conexos son los que representan la mayor oportunidad de dar este valor agregado. Además, se ha insistido en la asistencia a

the indigenous communities of the Cabécar ethnic group, who have remained largely marginalised from the development processes in the area and the country as a whole.

Turrialba has for a long time been one of the most active agricultural frontiers close to the Caribbean region of the country, initially thanks to the planting of coffee and sugarcane. The forest landscape has been fragmented by the rapid growth of the population, which intensified starting in the 1970s. In recent years, however, economic growth in the area has stagnated, forcing some inhabitants to travel daily to the Central Valley to enjoy improved opportunities for study or get better paying jobs, especially in the professional sector and among the rural population, turning Turrialba into a dormitory town.

Another significant factor is the growth of tourism, mainly ecological and adventure tourism, around which many of the hopes for sustainable economic development revolve. This calls for involving the rural communities closest to the forests and who have a more direct relationship with the natural resources that are to be conserved. The national government agencies in the CBVCT area have become less and less active in nearly all sectors, but those most affected are the environmental and agricultural sectors. To make matters worse, local government has traditionally had very little real power to influence local development. The first elections for mayor and the attendant decentralisation process started barely four years ago, and progress has been slow.

The future of the area will depend on the capacity to generate new jobs, so the focus of local development relates directly to this need. The most viable alternatives are adding value to existing productive activities, dominated by agriculture. Rural community tourism, ecotourism, agro-ecotourism and related services offer the best opportunity for value-added products and services that can create employment. There is still much to do in terms of assistance to local micro-businesses, especially in the countryside.

In this context, environmental conservation and management play a key role in attracting nature-

las microempresas, en lo que hay que trabajar mucho todavía, sobre todo en las áreas rurales.

En este panorama, el papel de conservación y de gestión ambiental juega un rol determinante en la atracción de la atención del sector turismo, interesado en la naturaleza y el mercado para productos de tipo ambiental. Por esta razón, el involucramiento comunal, organizacional y de gobiernos locales en el Corredor Biológico son fundamentales para lograr un nivel influyente de la conservación en el desarrollo local.

loving tourists and finding markets for environmentally friendly products. The involvement of the community, local organisations, and local government in the Biological Corridor is essential for achieving a significant level of conservation while promoting local development.





- **una planificación en base al trabajo en equipo**

Comienzos: Se inicia y construye una red participativa

El CBVCT es un concepto que nació de un proyecto a nivel centroamericano, que ha sido implementado en Costa Rica, con el fin de dar oportunidad a la vida silvestre de poder movilizarse de un área protegida a otra, por medio de la conectividad provista por remanentes boscosos y áreas de cultivos que así lo permitan. Fue promovido por el Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE), pero adoptado en la zona por la asociación de productores orgánicos de Turrialba y otras instituciones como el CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza), que se han ido involucrando con el tiempo. Debido a que CATIE ha sido uno de los principales promotores del Bosque Modelo Reventazón junto con MINAE, y éstos a la vez estaban impulsando el Corredor Biológico en el área, se dio la oportunidad de unir esfuerzos para sacar adelante ambas iniciativas al mismo tiempo y de manera complementaria. No había cooperantes trabajando con el CBVCT antes, pero sí participando del proceso de planificación estratégica del BMR.

- **planning based on teamwork**

Beginnings: A participatory network is set up

The CBVCT is a concept that arose as part of a project at the Central American level, implemented in Costa Rica, to allow wildlife to move from one protected area to another thanks to the connectivity provided by remaining forests and suitable farming areas. It was promoted by the Ministry of the Environment and Energy (MINAE), and adopted in the area by the Turrialba Organic Farmers Association and other institutions such as the Tropical Agricultural Research and Higher Education Centre (CATIE), which over time also became involved. Since CATIE had been one of the main promoters of the Reventazón Model Forest (BMR) together with MINAE, and both were also promoting the Biological Corridor in the area, the opportunity was seen to join efforts in order to advance both initiatives at the same time and in complementary fashion. No cooperants had been involved in the CBVCT before, but some had participated in the strategic planning for the BMR.

Desarrollo: Se gestionan fondos para el diseño participativo de la estrategia del BMR

El CBVCT, al iniciarse el trabajo de la cooperante, ya tenía logros alcanzados en relación a investigaciones en marcha y la existencia de un grupo promotor apoyado por algunas organizaciones. El impulso inicial del desarrollo actual del CBVCT se dio con la gestión de un proyecto con el Programa de Pequeñas Donaciones del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que permitió organizar los esfuerzos para desplegar el Corredor Biológico con amplia participación de instituciones y de las comunidades, como recursos locales más factibles para ser aprovechados. En el proceso de gestión de los fondos se logró conformar formalmente un Comité Gestor del CBVCT y planificar el trabajo conjunto de los aliados y socios involucrados. De esta manera, se empezó a hacer difusión del CBVCT en comunidades rurales, específicamente en las zonas de amortiguamiento de las principales áreas protegidas. Se realizaron diagnósticos participativos, priorización de espacios de trabajo en base a criterios sociales y biofísicos con uso de Sistemas de Información Geográfica, y se facilitó la plataforma organizativa para tomar decisiones y avanzar en la gestión del proyecto de diseño de la estrategia participativa del CBVCT.

Development: Fundraising for the participatory design of the BMR strategy

The CBVCT, at the start of the cooperant's involvement, already had some research projects underway, as well as a steering group made up of a few organisations. The initial push for the current development of the CBVCT came from funds secured from the United Nations Development Programme (UNDP) Small Grants Program. These made it possible to coordinate the efforts to develop the Biological Corridor with the broad participation of several institutions and local communities, whose local resources could be put to good use. Thus it was possible to establish formally a CBVCT Management Committee and to plan the joint work of the allies and partners involved. Then began a process of disseminating information about the CBVCT among the rural communities that would need to become involved, specifically in the buffer zones surrounding the main protected areas. Participatory assessments were carried out, priorities were assigned on the basis of social and biophysical criteria through use of Geographic Information Systems (GIS), and an organisational platform was developed to facilitate decision making and the design of a participatory strategy for the CBVCT.



Situación actual

El CBVCT sigue en la ejecución del proyecto de diseño participativo de una estrategia para trabajar en la zona. Cuenta ya con un Comité Gestor con agenda de trabajo, integrado por aproximadamente ocho organizaciones e instituciones, y con cinco comités locales compuestos por representantes de grupos activos de las comunidades de los sitios priorizados por el CBVCT. Actualmente también participa el CATIE en el Comité Gestor, el Ministerio de Ambiente con el apoyo de cuatro funcionarios, dos de los cuales lo hacen en dos áreas protegidas y la Asociación de Productores orgánicos de Turrialba, quienes integran este grupo pero también están representados en tres de los cinco comités locales de subcorredores. También se cuenta con la representación de la Unidad de Manejo de la Cuenca del Río Reventazón y del Instituto de Acueductos y Alcantarillados, aparte del Bosque Modelo Reventazón. Se espera que por medio de esfuerzos de comunicación se pueda acercar el Comité a empresas del sector, los Municipios y otros entes gubernamentales, para que formen parte del mismo, o bien, para que den una contribución estratégica a los comités locales de subcorredores, de modo que se vayan fortaleciendo y desarrollen mayor independencia en su accionar.

Estos comités locales están conformados por representantes de al menos tres organizaciones de las comunidades inmersas en el subcorredor, algunas de ellas son la Asociación de Productores Orgánicos de Turrialba, Asociación Grupo Ecológico de Pejibaye, Asociación de Productores de Santa Cruz, Asociación de Guías de Guayabo, Asociaciones Administradoras de Acueductos Rurales y de Turismo, entre otras. Cada uno de estos grupos está perfilando un plan de acción a partir de sus prioridades e intereses. Incluso se ha tomado como base, en algunos casos, el diagnóstico realizado en cada subcorredor. Se espera que la estructura organizativa siga evolucionando a partir de estos primeros trabajos, de modo que la representación comunal y del sector privado permita encaminar la región hacia el desarrollo sostenible, a través del Corredor Biológico como un complemento a los demás esfuerzos.

At present

The CBVCT is still engaged in the design of a participatory strategy for the area. It has a Management Committee, with representatives from some eight organisations and institutions, as well as five local committees made up of representatives of grassroots organisations from the communities covered by the CBVCT. The Management Committee involves the participation of CATIE, the Ministry of the Environment with the support of four officials, two of whom work in two protected areas; and the Turrialba Association of Organic Farmers, who are also represented in three of the five local sub-corridor committees. There are also representatives from the Reventazón Watershed Management Unit and the AyA water supply utility, among others, as well as from the Reventazón Model Forest. Efforts are underway to persuade local businesses, municipalities and other government agencies to join the Committee or else provide strategic support to the local sub-corridor committees so they can be strengthened and enjoy greater independence in their actions.

The local committees comprise several organisations from the communities located in the sub-corridors. They include the Turrialba Organic Farmers Association, the Pejibaye Ecological Association, the Santa Cruz Producers Association, the Association of Guayabo Tour Guides, as well as associations that manage rural water-supply systems or represent tourism businesses. Each of these groups is developing a plan of action, starting out from their own priorities and interests, and sometimes based on the assessment carried out in each sub-corridor. It is hoped that the organisational structure will continue to evolve so that participation by local communities and the private sector can help to move the region toward sustainable development, relying on the Biological Corridor as a complement to other efforts.

Línea de Tiempo

Cuatrimestre 1	Cuatrimestre 2	Cuatrimestre 3	Cuatrimestre 4	Cuatrimestre 5	Cuatrimestre 6
Gestión de fondos con PPD y conformación del comité gestor con socios institucionales y regionales.	Colaboración de estudiantes de maestría con estudios diversos para el CBVCT e identificación de actores comunitarios.	Diagnósticos comunitarios y priorización de áreas de trabajo.	Comunicación y difusión del CBVCT y diseño de estrategia de trabajo local e institucional.	Comunicación y difusión del CBVCT y diseño de estrategia de trabajo local e institucional.	Conformación de comités locales de subcorredores del CBVCT integrados por líderes y representantes comunales. Continúa el diseño de estrategia de trabajo local.

Time-line

1st Four months	2nd Four months	3rd Four months	4th Four months	5th Four months	6th Four months
Procurement of funds from the Small Grants Programme and establishment of the Management Committee involving institutional and local partners.	Contribution of master's degree students in various specialties to assess the CBVCT and identify community stakeholders.	Community assessment and establishment of priorities for the work.	Communication and dissemination of the CBVCT and design of local and institutional working strategy.	Communication and dissemination of the CBVCT and design of local and institutional working strategy.	Establishment of local sub-corridor committees made up of community leaders and representatives. Local working strategy still under development.



• aprendizajes y contribuciones

Dentro de las contribuciones, considero que ha sido importante mantener, en mi desempeño como cooperante, el vínculo con la gente como generadores de desarrollo, en la medida que se apoye y fortalezcan sus capacidades, conocimientos técnicos y se contribuya a implementar iniciativas en forma innovadora.

También ha sido un aporte el hecho de centrar la búsqueda de la sostenibilidad de las iniciativas de conservación promovidas en la gestión comunitaria, por medio de su compromiso. El objetivo es aumentar la relevancia del aporte de las comunidades en la toma de decisiones de los procesos impulsados, de manera que no se vean como simples espectadores y posibles beneficiarios, sino que se apropien y lleguen a conducirlos.

La mayor parte de los conflictos en torno al manejo de los recursos naturales se da cuando no fluye la información entre quienes toman las decisiones, por lo que la labor educativa es la mejor herramienta para solucionar estos conflictos. Así mismo, es

• contributions and lessons learned

In my work as cooperant, I consider that an important contribution has been to maintain links with people, recognising them as agents of their own development, trying to support and strengthen their capacities and technical knowledge and helping them to implement initiatives in innovative ways.

A further contribution has been to focus the search for sustainability of the conservation initiatives being promoted on community management by encouraging a commitment to the initiative by local communities and increasing their participation in decision-making so they would not see themselves merely as spectators and potential beneficiaries but gain a sense of ownership regarding the project and eventually manage it themselves.

Most conflicts regarding the management of natural resources occur when there is no flow of information among those who make decisions. Education and dissemination are the best tools for resolving these conflicts. It is also necessary to create specific spaces in which all the parties involved

necesario abrir espacios especiales para el manejo y solución de conflictos de los involucrados. Por estas razones es importante la labor que llegan a hacer cooperantes técnicos, ya que pueden facilitar estos espacios y la fluidez de la información y permitir avanzar en un proceso, sin involucrarse como juez o parte.

Aprendí en esta experiencia, que la perseverancia en la gestión de iniciativas de conservación, que empiezan sin un fuerte apoyo institucional al nivel nacional, puede hacer evolucionar el proceso si se basan en el capital local. Por otra parte, la gestión comunitaria en cualquier iniciativa de conservación en áreas de uso público e incluso en zonas protegidas, es prioritaria para garantizar su sostenibilidad, sobre todo en su dimensión social. El vínculo y apoyo de instituciones del Estado es factible cuando se logra identificar aspectos comunes con la gestión propuesta, pero sobre todo cuando contribuye a facilitar y a ejecutar en forma más efectiva su propio trabajo. La viabilidad social de una iniciativa de conservación permite mayores avances que su viabilidad económica, independientemente de si es o no prioritaria para el país o para la cooperación internacional.

can resolve their disagreements. Technical cooperants can play an important role by facilitating the flow of information and helping the process move forward without becoming judge and jury in the process.

Through this experience I learned that persevering in the development of conservation initiatives that begin without strong institutional support from the national government can generate a successful process, if they are based on local social capital. Community management of any conservation initiative in public-use areas and even in protected areas is essential to its sustainability, particularly in the social realm. Links with and support from government institutions are feasible when common ground is found with local management proposals, but above all when government support helps to facilitate and execute more effectively local groups' efforts. The social viability of a conservation initiative also makes it more economically viable, regardless of whether it is a priority for the country or for international cooperation.

• mas informacion

www.catie.ac.cr

Róger Villalobos

CATIE-BMR (Tesorero CG)

5582318 / rvillalo@catie.ac.cr

Mildred Jiménez

CATIE-BMR (Secretaria CG)

558 2453

mildred@catie.ac.cr

• more information

www.catie.ac.cr

Róger Villalobos

CATIE-BMR (Tesorero CG)

5582318 / rvillalo@catie.ac.cr

Mildred Jiménez

CATIE-BMR (Secretaria CG)

558 2453

mildred@catie.ac.cr



• proyecciones

Es necesario buscar nuevas fuentes de financiamiento ya sea por medio de patrocinadores o algún mecanismo de compensación. Esto resulta fundamental para que el proyecto se mantenga en el tiempo. Además, es importante gestionar el pago por servicios ambientales para la protección de los bosques que están fuera de las áreas silvestres protegidas, por medio de un inventario con los propietarios y la conformación de una ruta que facilite la contratación de un regente forestal grupal.

Sería posible e interesante promover productos con valor agregado de conservación, que puedan ser comercializados con una marca o sello distintivo de su origen en el Corredor Biológico. Y por último, es primordial no perder de vista la importancia de trabajar con una base estratégico-participativa, que contribuya a mantener el interés de líderes de organizaciones claves de la región, por medio de los subcorredores.

• what's next

One of the key future actions to be undertaken is to search for new sources of funding, whether through sponsors or some compensation mechanism. This is vital if the project is to be maintained over time. It is also important to procure payment for environmental services to protect the forests that are outside the protected wildlife areas by carrying out an inventory with the owners and set in motion a process for hiring a group forestry manager.

Promoting products with conservation value-added that could involve branding or a distinctive seal as coming from the Biological Corridor would also be a possible and interesting option. Finally, applying a participatory strategy that helps to maintain the interest of leaders of key organisations in the region, through the sub-corridor arrangement, is also essential.

09

ordenamiento territorial y acciones para el desarrollo sustentable land-use management and actions for sustainable development



país • country : Chile | Comunas de Curacautín y Lonquimay, Región de la Araucanía Curacautín and Lonquimay Communities, Araucanía Region

nombre del cooperante • name of cooperant : Leonardo Patricio Durán Gárate (09/2005-08/2007)

nacionalidad • nationality : Chileno Chilean

contraparte • partner : Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco Araucarias del Alto Malleco Model Forest

formación • training : Ingeniero Forestal Forestry Expert

periodo de ejecución • time frame : 09 - 2005 | 09 - 2007

actores • stakeholders : Bosque Modelo AAM | Municipalidad de Lonquimay | Municipalidad de Curacautín | SEPADE (ONG) | DAS (ONG) | PCMSBN (CONAF) | Cooperantes CUSO Robert Duncan y Stacy Barker

AAM Model Forest initiative / Lonquimay Municipality / Curacautín Municipality / SEPADE (NGO) / DAS (NGO) / PCMSBN (CONAF) / CUSO cooperants Robert Duncan and Stacy Barker

temas claves • key topics : Desarrollo sustentable, ordenamiento territorial, asociatividad, Bosque Modelo
Sustainable development, land-use management, partnership, Model Forest



• **síntesis**

Esta experiencia está orientada a la generación de información para identificar prioridades territoriales de uso del suelo de las comunas de Curacautín y Lonquimay. A partir de la utilización de sistemas de información geográficos (SIG) se recopiló y generó la información necesaria para un amplio manejo de diferentes niveles de datos. La idea fue desarrollar una propuesta participativa de ordenamiento del territorio basada en sus características y en objetivos territoriales específicos, que permitiesen cumplir con los lineamientos del desarrollo sustentable, acorde a las necesidades de las comunidades rurales de una zona del sur de Chile.

• **summary**

This experience concerns the generation of information to define land-use management priorities in the communities of Curacautín and Lonquimay. Through the use of geographic information systems (GIS) information was gathered and generated for a wide variety of purposes and levels of data. The aim was to develop a participatory proposal for land-use planning based on the specific characteristics and objectives of the territory, which would facilitate meeting sustainable development guidelines and respond to the needs of rural communities in Southern Chile.



• entre bosques nativos y culturas indígenas

Las comunas de Lonquimay y Curacautín forman parte de la Provincia de Malleco, IX Región de la Araucanía, Chile. Curacautín, con una población cercana a los 21.000 habitantes, es una ciudad un poco más desarrollada en relación a Lonquimay, con una población bastante diferenciada entre "huincas" (personas blancas) e "indígenas", ubicada en territorios rurales (30%) y urbanos (70%). Por su parte, Lonquimay, con una población de 10.000 habitantes pero con el doble de territorio de Curacautín, con una relación huinca-mapuche más equitativa, en diversos ámbitos, ya sea de trabajo, escolaridad y otros.

Entre ambas comunas, se reparten extensas superficies de bosques nativos (más del 50% de la superficie total de cada comuna), conformados por Araucarias, Lengas, Ñirres, Robles y Raulíes, entre otras especies, que en la época otoñal dan un paisaje de diversos colores y que en conjunto con los Volcanes Lonquimay, Llaima y Tolhuaca más la denominada Sierra Nevada, transforman el paisaje en un sueño, tanto para los turistas como para aquellos que vivimos acá. Todo este aspecto natural, se mezcla con la

• native forests and indigenous culture

The communities of Lonquimay and Curacautín are part of Malleco Province in Chile's Ninth Region. Curacautín, with a population of about 21,000, is more developed. Its population is sharply differentiated between "huincas" (white people) and the indigenous population. Overall, the inhabitants are 30 percent rural and 70 percent urban. The indigenous population is more likely to live in a rural setting. Lonquimay, with a population of 10,000 but twice the territory of Curacautín, enjoys a more equal relation between huincas and mapuches, at work, in the level of schooling, and in other respects.

Both communities possess large areas of primary forest (more than 50 percent of the total area) which include such species of trees as the Araucaria or Monkey-puzzle tree, the Lenga beech, a local oak or Roble (*Tabebuia rosea*) and other native species such as the Ñirre and the beech-like Raulí tree. In the fall, their flowers turn the countryside into a riot of colours that, together with the Lonquimay, Llaima and Tolhuaca volcanoes and the Sierra Nevada mountain range, are a magnet for tourists and locals. This beautiful landscape is crisscrossed by human engineering in the form of highways and

ingeniería humana, a través de carreteras y del “Túnel Las Raíces” (alrededor de 5.000 metros de longitud), que en conjunto con praderas artificiales, plantaciones forestales y el ganado, estructuran un territorio rico en recursos, desarrollo económico y en cultura, que conviven diariamente con la población.

Es en estos parajes en que Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco, se estableció a partir del año 2002, a través de un proceso de articulación entre los diversos actores presentes en el territorio: mundo público, privado, ONGs, dirigentes campesinos e indígenas, quienes se unieron para abordar el mejoramiento de la calidad de vida de la población y su desarrollo sustentable. Para esto se dio inicio a un trabajo coordinado con el Municipio, CONAF (Corporación Nacional Forestal), INDAP (Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario), SEREMI de Agricultura (Secretaría Regional Ministerial), entre otras entidades públicas, y con ONGs locales (principalmente SEPADE - Servicio Evangélico para el Desarrollo).

A la fecha, Bosque Modelo lleva diversas iniciativas de desarrollo comunitario, ambiental y económico, lo que se ha traducido en acciones concretas, y donde el ordenamiento de las potencialidades de un territorio juega un papel esencial. Para ello, frente a los desafíos futuros, la asociatividad y buena relación con las diferentes organizaciones locales se han transformado en pilares fundamentales de esta experiencia.

the La Raíces tunnel (about 5,000 metres long), which alongside artificial prairies, forestry plantations, and cattle farms make up a region which is rich in resources, economic development, and culture, in which the population goes about its daily business.

In this splendid spot, the Araucarias del Alto Malleco Model Forest initiative was established in 2002 after discussions among the various stakeholders in the territory, including the public and private sectors, NGOs, and peasant and indigenous leaders, to deal with the issue of improving the quality of life of the population through sustainable development. Coordination efforts were initiated with the municipalities, government agencies such as CONAF (National Forestry Corporation), INDAP (National Institute for Agricultural Development), and the agricultural SEREMI (Regional Ministerial Secretariat), and local NGOs such as SEPADE (Evangelical Development Service).

At present, the Model Forest project carries out several environmental, economic and community development projects that involve concrete actions in which potential land-use planning plays an essential role. To meet these future challenges, the building of partnerships and good relations between the various local organisations has become a fundamental pillar of this experience.



• etapas para el ordenamiento de un territorio

El punto de partida

La estrategia desarrollada por Bosque Modelo incorpora como línea de trabajo el “Desarrollo y Ordenamiento Territorial”, el cuál entiende que los territorios poseen potencialidades y vocaciones de uso, que permiten interactuar de mejor manera con la población, de modo de establecer pautas en conjunto para desarrollar acciones sustentables. Por ello, fue necesario coordinar entre todas aquellas organizaciones locales acciones concretas que permitieran establecer medidas asociadas a la sustentabilidad de los recursos. Sin embargo, todo proceso de este estilo debe comenzar a través del conocimiento acabado del territorio. Fue así que se generó esta iniciativa, la cuál comprende tres etapas: recopilar y diseñar, generar propuestas de ordenamiento y la aceptación por parte de la comunidad. Para todo este proceso la utilización de sistemas de información geográfica fue fundamental.

De esta manera, mediante el trabajo en conjunto del equipo de Bosque Modelo y el aporte de Cooperantes CUSO, Rob Duncan, Ingeniero Forestal (durante el año 2005 - 2006) y Leonardo Durán (hasta

• stages in land-use planning

The starting point

The Model Forest strategy includes an area of work called “Land Use Management and Development”. The approach recognises that each territory possesses different kinds of potential for land use and provides an opportunity for improved interaction with the population, building guidelines for sustainable development action that are established jointly. To achieve this, it was necessary to coordinate concrete actions with all the various local organisations in order to establish measures for ensuring that resources would be used sustainably. However, a process of this nature must start with existing knowledge of the territory. From that starting point, the initiative progressed through three stages: information gathering and design, the formulation of land use planning proposals, and acceptance by the community. Throughout the process the use of geographic information systems was fundamental.

The work carried out jointly by the Model Forest team and CUSO cooperants Rob Duncan, Forestry Engineer (2005-2006) and Leonard Durán (2005-2007) managed to develop different action strate-

2007), se han desarrollado diferentes acciones que han llamado la atención por su innovación y resultados.

En un comienzo el trabajo tuvo el gran inconveniente de la falta de información y de cartográfica digital, por lo que fue necesario iniciar generando una gran cantidad de datos. Al mismo tiempo, fue necesario realizar una serie de conversaciones y presentaciones de metodologías que nos permitieran organizar el trabajo, lo que fue convocando el interés de los actores del territorio.

Ordenando el Territorio

La incógnita principal, estaba dada por: ¿cómo se comienza un proceso de ordenamiento territorial? Para ello, uno de los elementos esenciales fue tener a mano la información necesaria para tomar las decisiones adecuadas a las capacidades del territorio. Por esto, a través de contactos con instituciones regionales (CONAF, INDAP, SAG , SEREMI), locales (Municipios, ONGs) y académicas, se logró configurar una completa base digital. Una vez analizada esta información, se comenzó a levantar información secundaria (documentos, mapas, tablas, etc.), la que fue digitalizada.

Es así como, a través de la unión entre información forestal, hidrográfica, demográfica, productiva y de suelos, se conformó una completa base digital del territorio, utilizando la “expertis” de cada organización en la entrega de los datos. Cabe destacar que un gran aporte corresponde al Catastro de Formaciones Nativas, entregado por CONAF, el que a su vez también permitió que se manejaran fotografías aéreas de la zona (escala 1:115.000).

Finalizado este proceso, comenzó la aplicación de la metodología para generar las propuestas de ordenamiento utilizada en otros proyectos similares. De esta manera, a través de la aplicación de una “Matriz de Comparación”, se establecieron objetivos territoriales relacionados con diversos ámbitos de utilización: producción, protección, preservación y restauración. De acuerdo a esto, lo primero fue establecer las variables más importantes a considerar por cada uno de estos objetivos (tipos de vegetación, suelo, nivel de erosión, especies en

gies which have been acknowledged for being innovative and generating results.

At the beginning, the lack of digital mapping information presented a great challenge, requiring the collection of a large quantity of data. At the same time, a series of conversations and presentations of the methodology were carried out to help organise the work and raise interest amongst the various stakeholders in the area.

Planning Land-Use

The big question was how to get a land-use planning process going. A most essential element was to have to hand the necessary information to make appropriate decisions, in keeping with the area's potential and assets. Contacts with regional organisations (CONAF, INDAP, SAG, SEREMI), local municipalities, NGOs and universities made it possible to compile a comprehensive database. Once it had been analyzed, secondary information sources, such as documents, maps, tables and so forth, were developed and digitalised.

Thus, through a combination of different types of data relating to forest and water resources, soils, along with population and production information, the complete database was built, based on the particular expertise of each data-providing organisation. A significant contribution was CONAF's Register of Native Forest Species, which included aerial photographs of the area (at a 1:115.000 scale).

Once this work was completed, a methodology for generating land-use management proposals that had been used in similar projects was applied. By developing a “Comparison Matrix” territorial objectives were established for different kinds of land use such as production, protection, preservation and restoration. The first action was to determine the most important variables to consider for each of these objectives, such as types of vegetation, soil, degree of erosion, endangered species and gradient, and so forth. Each variable and sub-variable was weighted according to its importance within the category. Thus every piece of data included was assessed, enabling the most appropriate potential uses of the territory to be identified. The final re-

peligro de extinción, pendiente, entre otras). Una vez establecida cada variable se asignó un porcentaje de importancia dentro de la categoría así como aquellas sub-variables que se incorporaban en ella. Es así como se estableció una valoración a todos los datos considerados, generando la distribución de usos potenciales más apropiados para el territorio. Finalizado este proceso, se combinaron los resultados obtenidos, dando a lugar a la primera propuesta de ordenamiento.

En esta etapa, el cooperante tuvo la responsabilidad de conducir todo el proceso. Por su parte, Bosque Modelo aportó, por medio de sus profesionales, el apoyo en la obtención de información así como en la discusión de los resultados entregados en forma periódica. Cabe destacar que la propuesta desarrollada fue presentada al directorio de la organización, recibiendo diversos tipos de comentarios pero demostrando que existía un interés en que la iniciativa se desarrollara de buena manera.

sult, after combining the outputs of this process, formed the basis of the first land-use management proposal.

During this stage, the cooperant was responsible for managing the process. The Model Forest team professionals provided support in collecting the information and regularly discussing the results. The final proposal was presented to the directorate of the organisation. Several comments were made, indicating an interest in ensuring that the initiative be carried out as well as possible.

The challenge continues

At present, the initiative is still in process, with several stages still awaiting completion. The GIS information is being complemented by a description of the indigenous communities in the territory, as well as other relevant data. At the same time, the local organisations, guided by the Model Forest initiative, are engaging in community participation through the “Community Mapping” methodology, which helps them visualise their own territory and

Lonquimay es una comuna caracterizada por altos índices de pobreza y riesgo social y además está afectada por múltiples problemas ambientales. En tal escenario, el Ordenamiento Territorial se convierte en una herramienta básica para conocer a fondo el territorio, comprometer a los actores involucrados y focalizar mejor los recursos existentes y por venir. Por medio de la acción del cooperante de CUSO (Leonardo Durán) en el territorio, es posible hoy contar con una completa cartografía de los recursos existentes, valioso aporte con el que la comuna no contaba hasta ahora.

Maria Inés Bustos | Antropóloga | Bosque Modelo

Lonquimay is a community characterised by high levels of poverty and social risk, as well as many environmental problems. Land-use management has become a basic tool for learning in depth about the territory and committing all stakeholders to a better use of existing and future resources. Thanks to the contribution of CUSO cooperant Leonardo Durán, we enjoy a full map of existing resources, which the community did not have until now.

Maria Inés Bustos | anthropologist | Model Forest Initiative

El desafío continúa

En estos momentos, la iniciativa aún se encuentra en proceso de desarrollo a la espera de culminar ciertas etapas. Por una parte, la información digital (SIG) está siendo complementada con nuevos datos como la descripción de las comunidades indígenas presentes en el territorio. Por otro lado, a través de la asociatividad entre las organizaciones locales, se está desarrollando un trabajo participativo por medio de “Mapas Comunitarios”, que permite que la comunidad visualice su territorio y sus necesidades, logrando así una información acabada de cada comuna, buscando tener herramientas para la toma de decisiones frente a la distribución de actividades y recursos.

Gran apoyo en estas actividades, lo ha brindado la ONG SEPADE, la que aporta con recursos humanos y materiales. Cabe destacar, que al alero de esta iniciativa, se han generado nuevos proyectos que han aprovechado el material generado. Es así como se encuentran en desarrollo proyectos relacionados con el establecimiento de plantaciones para captura de carbono y con el manejo sustentable del bosque nativo. Ambas iniciativas, favorecerán la economía de las familias involucradas y la transferencia de conocimientos a la población, tomando en cuenta los principios del desarrollo sustentable.

El principal producto de esta iniciativa ha sido la generación de una plataforma virtual, la cuál se espera sea de utilidad para las comunas y otros actores interesados. Sin embargo, el logro más importante es el efecto sobre la conciencia de las autoridades, respecto de la necesidad del ordenamiento del territorio y las consecuencias que éste pueda tener en el desarrollo sustentable de cada una de las zonas involucradas. Se espera que al finalizar el año 2007 se tenga una fotografía más clara de estos territorios, que permita conocerlos de mejor manera, y desarrollar acciones concretas que vinculen a la población y sus recursos.

their own needs, so that each community can benefit from more comprehensive information as a tool for better decision-making regarding the distribution of activities and resources.

Significant support for these activities has been provided by SEPADE, an NGO that contributed both material and human resources. It is important to highlight that, under the umbrella of this initiative and taking advantage of the information compiled, projects have emerged to address development needs and opportunities, including carbon-sequestration plantation projects and others focused on the sustainable management of primary forest. These initiatives will help improve families' income levels while enabling the transfer of knowledge to the population at large regarding sustainability options.

This virtual platform, supported by satellite images, is the main output of the initiative and is expected to be of significant value to the communities and other stakeholders. However, the most important achievement has been raising the awareness of the local authorities regarding the need for proper land-use management and its potential impact on the sustainable development of the areas involved. It is hoped that by the end of 2007 a clearer picture will have emerged of these territories that, though improved knowledge and concrete actions, will enable a closer rapprochement between the population and the resources that surround them.



• aprendizajes y contribuciones

Desde la perspectiva del cooperante la contribución más relevante de esta iniciativa ha sido la estructuración de una plataforma de información para el territorio, manejada desde Bosque Modelo, para ser utilizada por aquellas organizaciones que lo necesiten.

Por otra parte, ha sido central el trabajo directo con las organizaciones y la población en general para involucrarlos en el análisis y decisiones que afectan su propio territorio. Para lo cual fue necesario hacer un trabajo paralelo con los técnicos y políticos de las diversas instituciones locales, de manera que fueran incorporando estas nuevas prácticas participativas en sus acciones.

Finalmente, esta iniciativa ha permitido colocar en la palestra la importancia y la necesidad del ordenamiento territorial, así como dar a conocer las nuevas herramientas que hoy existen para manejar y compartir gran cantidad de información que es de interés de toda la comunidad para el desarrollo sustentable de su territorio.

• contributions and lessons learned

The most significant contribution has been the establishment of an information platform for the territory, managed by the Model Forest initiative that can be used by those organisations that need access to such information.

Another key feature has been working directly with local organisations, and the population at large to involve them in the analysis and in decision-making that affects their territory. To achieve this it was necessary to work in tandem with local politicians and technical experts on the staff of the various local institutions so that they could increasingly incorporate participatory practices in their actions.

In the end, this initiative has brought to public light the importance and need for land-use management and has created awareness of the new tools that are now available for managing and sharing large amounts of information of relevance to the entire community for the sustainable development of their territory.

Como uno de los aprendizajes de esta experiencia el cooperante señala que en un territorio con bajo presupuesto las actividades generalmente están centradas en el presente, dejando de lado acciones de planificación que permitan una proyección futura. Sin embargo, si se cuenta la capacidad que puede tener una iniciativa para mover un capital humano diverso, disponible en las distintas organizaciones y se incorpora a alguien que ordene el trabajo y lidere las distintas tareas, es posible obtener óptimos resultados, multiplicando los escasos recursos iniciales. En este sentido, el aporte de los otros profesionales de Bosque Modelo ha sido fundamental, sin embargo, muchas veces es difícil articular sus diferentes estrategias de planificación. El cooperante destaca la importancia de conocer y socializar las diversas metodologías de trabajo entre los actores de manera de ir acercando visiones y acordando estrategias comunes.

A su vez, la contraparte Washington Alvarado, Gerente de Bosque Modelo, destaca que para implementar un proceso de ordenamiento territorial, si bien hay que tener claro las acciones que se requieren realizar, es fundamental saber dónde se quiere llegar, siendo de vital importancia contar con algunos instrumentos tecnológicos que faciliten la comprensión y sistematización de la información que se va obteniendo. Al mismo tiempo destaca la importancia de contar con una metodología adecuada para mantener comprometidos a los poderes locales, especialmente a los municipios.

One of the lessons learned identified by the cooperant is that, in a territory with low government budgets, activities tend to focus on the short term, rather than being part of a planning process with a longer-term perspective. However, an initiative with the potential to mobilise the human capital available in the stakeholder organisations, with good leadership to organise the various activities, it is quite possible to achieve optimal results and multiply resources which may be scarce at the outset.

In this respect, despite the different planning strategies of these stakeholders, the contribution of the Model Forest professional has been invaluable. A final observation of the cooperant is that it is important to know and socialise diverse methodologies with the stakeholders involved, in order to agree upon common visions and strategies.

From the perspective of the partner organisation, Washington Alvarado Toledano, Model Forest Manager, underlines that in order to implement a land-use planning process, although it is important to be clear about the actions that need to be carried out, it is even more important to know where one wishes to go. It is vital nowadays to be able to rely on technological tools to achieve a better understanding of conditions and systematise properly the information gathered. Furthermore, it is important to employ an appropriate methodology and secure the commitment of the local authorities, especially the municipalities.



• proyecciones

Desde el punto de vista del cooperante, existe una buena base para la proyección de esta iniciativa. Principalmente, porque dentro de las líneas estratégicas de Bosque Modelo4, el ordenamiento territorial forma parte prioritaria del trabajo que se lleva a cabo en el territorio. La continuación del apoyo del cooperante también permitiría continuar con el respaldo necesario para finiquitar el tema durante el año 2008, período en el que se espera hacer un especial énfasis en potenciar las acciones vinculadas a un mayor involucramiento por parte de la comunidad.

Desde la perspectiva de la contraparte, la proyección de esta experiencia se sustenta en la información digital de calidad que hasta hoy se ha generado y que permite continuar con un proceso comprometido de ordenamiento territorial que involucre el manejo forestal sustentable. Son procesos que requieren de acciones de corto y mediano plazo, y que requieren de continuidad para su éxito. Es importante sistematizar toda la información y colocarla en forma disponible para todos los usuarios. Más adelante esto podría dar lugar a un centro tecnológico y medioambiental, donde se exprese toda esta información en forma interactiva para el uso de los habitantes del territorio.

• a view to the future

From the cooperant's point of view, the foundations have been set for this initiative to continue, particularly since among the Model Forest's strategic areas of action, land-use management is identified as one of the priorities to be carried out in the territory. The continuance of cooperant support to the organisation would help to ensure the necessary backing to bring the project to term in 2008, focusing particularly on actions to ensure a greater involvement by all the stakeholders.

The view of the partner organisation is that the continuation of the experience will be based on the high-quality digital information generated to date, which will make it possible to remain committed to a land-use planning process that involves sustainable forestry management. This requires both short- and medium-term actions and continuity is essential for their success. It is important to systematise all the information collected and make it available to all potential users. Eventually this could lead to the establishment of a Technological and Environmental Centre where all this information can be made available in interactive form for the use of the inhabitants of the territory.

El ordenamiento territorial, nos da una mirada focal precisa de las necesidades de un territorio, y de qué manera éstas son posibles de abarcar, permitiendo beneficios positivos en todos los aspectos que ello conlleva (sociales, ambientales y económicos). En ese sentido, lo desarrollado por el cooperante CUSO (Leonardo Durán), se ve muy positivo desde el punto de vista de la información generada, faltante en el territorio y las posibilidades de discutir frente a necesidades que aún no se colocan como temas relevantes para ambas comunas.

Godfrey Alegria | Consultor Privado

Land-use management gives us a pinpoint view of the needs of a territory, with all the benefits that entails – social, environmental and economic. The work of CUSO cooperant Leonardo Duran has been very positive from the point of view of the information gathered, which was previously lacking in the territory, and the ability to discuss needs that had not yet been identified as relevant to either of the communities.

Godfrey Alegria | private consultant

- **mas informacion**
www.bosquemodelomalleco.cl
www.bosquesmodelo.net

- **more information**
www.bosquemodelomalleco.cl
www.bosquesmodelo.net

Programa

Gobernabilidad Incluyente

Inclusive Governance

Program

El programa de Gobernabilidad Incluyente de CUSO busca fortalecer mecanismos de gobernabilidad justa y responsable, así como la acción y participación cívica de la sociedad civil. En particular, apoya iniciativas que promueven el acceso a la participación para las mujeres, jóvenes y poblaciones indígenas.

En América Latina mientras los indicadores macroeconómicos revelan avances interesantes, más del 40% de la población sigue siendo pobre. Pese al fortalecimiento de prácticas democráticas electorales, el fenómeno de la inequidad ha empeorado en la región y está expandiéndose a los espacios sociales y políticos y a la vida cultural de la población de la región. Las condiciones de carencia extrema de recursos limitan el libre y efectivo ejercicio de los derechos y obligaciones democrática de la gente, por lo que, pese a que esta región es la única del mundo en vías de desarrollado gobernada casi por completo por gobiernos democráticamente elegidos, éstos no brindan los resultados esperados en bienestar y desarrollo. Tampoco ofrecen oportunidades ni canales de participación más amplios para la mayoría.

CUSO's Inclusive Governance program aims to strengthen fair and responsible governance mechanisms, as well as civil society participation and action. In particular, CUSO supports initiatives which promote access to participation for women, young people and indigenous peoples.

While macroeconomic indicators in Latin America reveal important progress, more than 40% of the population remains poor. Notwithstanding democratic electoral practices, the phenomenon of inequity has worsened in the region, expanding into the social and political arena as well as the cultural life of the region's population. The extreme lack of resources limits the free and effective exercise of people's democratic rights and obligations. As a result, despite being the only region in the developing world that is almost entirely governed by democratically elected governments, the latter are unable to achieve the hoped-for results in terms of well-being and development. Nor are opportunities and broader participation mechanisms available to the majority.

Fortalecimiento de las Capacidades y Participación de la Sociedad Civil

Por esta razón el trabajo de CUSO en el área de fortalecimiento de las capacidades y participación de la sociedad civil busca apoyar iniciativas y metodologías de investigación innovadoras que mejoren los mecanismos de planeamiento participativo y rendición de cuentas, y que faciliten una mayor participación de la sociedad civil en las políticas y prácticas de gobernabilidad.

La construcción de redes, concertaciones y otros mecanismos que faciliten la participación de diversos actores en los sistemas de gobernabilidad es un tema recurrente en los tres programas de CUSO, como demuestra el caso de la Red Regional de Bosques Modelo.

En el programa de Gobernabilidad Incluyente se han priorizado los esfuerzos participativos encaminados hacia mejorar el acceso a la justicia y a los servicios para sectores marginados. Aquí presentamos la experiencia particular de Marie-Françoise Sprungli y Kallpa de contribuir en la construcción de un mecanismo multisectorial, juntando esfuerzos del sector público con los de la sociedad civil y otros actores, para mejorar las estrategias de salud en beneficio a las personas afectadas por el VIH/SIDA y por la tuberculosis en el Perú. La experiencia en sí es una sistematización del proceso que permite que los aprendizajes metodológicos puedan beneficiar a otros procesos de construcción de mecanismos de participación.

Superación de la Violencia de Género

El trabajo de CUSO en el tema de género parte de la premisa de que la eliminación de la violencia basada en el género no debe ser un fin en sí mismo, sino un requisito indispensable para la igualdad de género en general y la creación de una cultura de paz y gobernabilidad, que asegure un acceso equitativo de los hombres y mujeres a opciones productivas y económicas y a una mayor calidad de vida. De ahí que CUSO busca promover y fortalecer estrategias y validar modelos de prevención y tratamiento de la violencia de género. También apoya experiencias

Strengthening Civil Society Capacity and Participation

The work of CUSO in the area of strengthening civil society capacity and participation therefore aims to support initiatives and innovative research methodologies that can improve participatory planning and accountability mechanisms and promote greater civil society participation governance policies and practice.

Building networks, coordination initiatives and other mechanisms that facilitate the participation of diverse stakeholders in governance systems is a recurrent theme in CUSO's three programs, as the case of the Regional Model Forest Network demonstrates.

In the Inclusive Governance program, CUSO has focused on participatory approaches which aim to improve access to justice and to services for marginalised groups. Here we present the particular experience of Marie-Françoise Sprungli and Kallpa with building a multisectorial mechanism, bringing together the public sector and civil society with other actors to improve health strategies that will benefit people living with HIV/AIDS and tuberculosis in Peru. The experience itself included a systematisation of the process which provides methodological lessons that can also benefit other experiences that seek to build participatory processes.

Overcoming Gender-Based Violence

CUSO's work on gender is based on the assumption that the elimination of gender-based violence should not only be an end in itself but is also indispensable to achieving gender equality in general and creating a culture of peace and good governance that can ensure equitable access for men and women to productive and economic opportunities and a better quality of life. CUSO therefore aims to promote and strengthen strategies, and validate models for preventing and dealing with gender-based violence. This involves supporting "model" experiences at the local level, promoting collective learning and the application of lessons learned in order to maximise the impact of resources allocated to this issue and develop suitable policies.

“modelo” a nivel local, promueve el aprendizaje colectivo y la aplicación de lecciones aprendidas para maximizar el impacto de los recursos asignados a este tema y desarrollar políticas adecuadas.

La experiencia de Dina Villeda con el FEG en Guatemala precisamente apunta a este último objetivo: fortalecer a instituciones protagonistas que están luchando por el empoderamiento de las mujeres y la superación de la violencia de género por medio de la incorporación de metodologías efectivas de gestión y aprendizaje participativo.

La experiencia de Oriana Jiménez con MEMCH en Chile, nace de una intención de mejorar la situación de Sostenibilidad Económica y Social de las mujeres, y por lo tanto se vincula también con tal programa de CUSO, pero es a la vez una constatación de la importancia de promover procesos que mejoren la autoestima y visibilidad de sectores generalmente discriminados, como son las mujeres y los adultos mayores. Igual que en los otros dos casos enfatiza los beneficios que se pueden generar al construir concertaciones entre el Estado y organismos de la Sociedad Civil.

El Programa de Gobernabilidad Incluyente actualmente se lleva a cabo en Jamaica, Guatemala, Honduras y Perú.

The experience of Dina Villeda with the FEG in Guatemala is focused on just that objective: to strengthen those institutions that are leading the struggle for women's empowerment and an end to gender-based violence through the use of methodologies for effective management and participatory learning.

The experience of Oriana Jiménez with MEMCH in Chile grew with the intention of improving women's Social and Economic Sustainability, and is therefore also linked to the corresponding CUSO program. At the same time it is proof of the importance of promoting processes which build self-esteem and visibility amongst those sectors which are generally discriminated, such as women and senior citizens. As in the other two cases, this experience highlights the benefits of networking between the State and civil society organisations.

The Inclusive Governance Program is currently underway in Jamaica, Guatemala, Honduras and Peru.



• **Centro Programático para la
Gobernabilidad Incluyente**

Jamaica

admin@cuso.org.jm

• **Program Centre for
Inclusive Governance**

Jamaica

admin@cuso.org.jm

10

fortalecimiento institucional a contrapartes del fondo de empoderamiento de las guatemaltecas (feg) institutional strengthening for partners of the guatemalan women's empowerment fund (feg)



país • country : Guatemala | Ciudad de Guatemala Guatemala City

nombre del cooperante • name of cooperant : Dina Angelica Villeda Menéndez

nacionalidad • nationality : Guatemalteca Guatemalan

contraparte • partner : Fondo Para el Empoderamiento de las Guatemaltecas - FEG

Guatemalan Women's Empowerment Fund – FEG

formación • training : Educación. Ciencias Legales y Sociales. Education. Law and Social Science

periodo de ejecución • time frame : 04 - 2005 | 06 - 2007

actores • stakeholders : Fondo Para el Empoderamiento de las Guatemaltecas (FEG) | Programa de Empoderamiento de las Mujeres (EMPODEM) | Centro de Investigación, Capacitación y Apoyo a la Mujer (CICAM) | Madre Tierra | Instituto Comparado en Ciencias Penales (ICCPG) | CONAPREVI | Ministerio de Trabajo | Oficina Nacional de la Mujer | Unión Nacional de Mujeres Guatemaltecas (UNAMG) | Foro Nacional de la Mujer | Alianza de Mujeres Rurales | Grupo Guatemalteco de Mujeres (GGM) | Asociación Política de Mujeres Mayas MOLOJ | Comité de Unidad Campesina (CUC) | Coordinadora de Organizaciones Campesinas e Indígenas del Petén (COCIP) | Agencia Canadiense Para el Desarrollo Internacional (ACDI) | Secretaría Presidencial de la Mujer (SEPREM) | Agencia Sueca de Cooperación (SIDA)

Guatemalan Women's Empowerment Fund (FEG) | Women's Empowerment Program (EMPODEM) | Center for Women's Research, Training and Support (CICAM) | Madre Tierra | Institute for Comparative Studies in Criminal Science (ICCPG) | CONAPREVI | Labour Ministry | National Office for Women | National Union of Guatemalan Women (UNAMG) | National Women's Forum | Alliance of Rural Women | Guatemalan Women's Group (GGM) | Mayan Women's Political Association MOLOJ | Peasant Union Committee (CUC) | Petén Coordination of Indigenous and Peasant Organisations (COCIP) | Canadian International Development Agency (CIDA) | Presidential Secretariat for Women (SEPREM) | Swedish International Development Cooperation Agency (SIDA).

temas claves • key topics : Empoderamiento de mujeres, fortalecimiento organizacional, alianzas estratégicas, seguimiento de proyectos

Women's empowerment, organisational strengthening, strategic alliances, project monitoring



• síntesis

El Fondo para el Empoderamiento de las Guatemaltecas (FEG) centra sus esfuerzos en las mujeres Guatemaltecas. CUSO-FEG ha venido dando un monitoreo y acompañamiento técnico a las contrapartes del Fondo en cuatro ejes estratégicos: (a) erradicación de la violencia contra las mujeres; (b) investigación, sistematización de datos e información acerca de la situación de las guatemaltecas; (c) incorporación de las mujeres al mercado laboral y; (d) consolidación de la participación ciudadana y política de las mujeres. Este Fondo cuenta con un sistema de planificación, monitoreo y evaluación (PME), a través del cual se realiza el seguimiento de la ejecución programática y financiera de los proyectos; también se evalúan los procesos y productos anuales señalando logros y dificultades. Este sistema de PME ha servido como base para el acompañamiento técnico de las organizaciones, el cual se ha traducido en la práctica en varias modalidades.

• summary

The Guatemalan Women's Empowerment Fund (FEG) focuses its efforts on Guatemalan women. CUSO-FEG has monitored and provided technical support to the Fund's partners in four strategic areas: (a) elimination of violence against women; (b) research and systematization of data and information on the condition of Guatemalan women; (c) incorporation of women in the labour market; and (d) consolidation of women's civil and political participation. The Fund has an ongoing cyclical planning, monitoring and evaluation (PME) system. Follow-up on the projects' financial and program performance is done through monitoring. Yearly process and product evaluations are also carried out, pointing out results, achievements and problems for follow-up. This PME system has served as a basis for providing technical support to the organisations, which in practice has taken various forms.



• guatemala después de la guerra

Guatemala es un país con una superficie de 105.850 kilómetros cuadrados. Al Norte tiene una frontera común con México, al Sur con El Salvador y Honduras, y al Oriente con Belice. El país está atravesado por la gran cordillera que está dividida en dos cordilleras, y su altitud promedio es de 1.500 metros.

Se pueden distinguir cuatro regiones naturales principales: regiones costeñas al norte y al sur en las cuales se cultivan algodón, plátanos y caña, y donde también se cría ganado. Al Norte la selva y al Este sierras, en las cuales se cultiva el café. Entre las dos cordilleras se ubica una región de altas mesetas en las que viven indígenas que hacen cultivos de subsistencia.

Durante 36 años la guerra civil dividió y ensangrentó a este país en el cual se cometieron crímenes de lesa humanidad. En 1996 se generan los Acuerdos de Paz y el 3 de Agosto de 2005, con la aprobación por parte del Congreso de la República del Decreto 52-2005 de la Ley Marco de los Acuerdos de Paz, se reconocen dichos acuerdos como compromisos de Estado, con normas y mecanismos para su debido cumplimiento. El Estado de Guatemala está conformado por una sociedad multiétnica, multilingüe y pluricultural. La diversidad étnica hace de Guate-

• guatemala after the war

Guatemala's surface area is 105,850 square kilometres, bordering on the North with Mexico, in the South with El Salvador and Honduras and in the East with Belize. A great mountain mass, divided into two ranges with an average altitude of 1,500 metres, cuts through the country. There are four distinguishable natural areas: northern and southern coastal regions where cotton, plantains and sugar cane are grown and cattle raised. To the North there is jungle and mountains in the East, where coffee is grown. Between the two mountain ranges there is a highland region where indigenous people are engaged in subsistence farming.

During the bloodshed of the 36-year civil war, which divided the country, crimes against humanity were committed. In 1996 the Peace Accords were signed and on August 3, 2005 the Congress of the Republic passed Decree 52-2005, the Peace Accords Framework Law, which acknowledges the accords as a commitment on the part of the State, with norms and mechanisms to ensure their due fulfilment. The Guatemalan State is made up of a multi-ethnic, multi-lingual and pluri-cultural society. Guatemala's ethnic diversity makes it a country of immense human wealth, with its own cultural identity reflected in traditions, community values, languages, laws and spirituality.

mala un país de una riqueza humana inmensa y de una identidad cultural propia, reflejada en sus tradiciones, valores comunitarios, idiomas, derecho y espiritualidad.

Con una población que alcanza los 12 millones de habitantes, Guatemala es el país más poblado de América Central. Los indígenas representan el 43% de la población y están distribuidos en más de 21 grupos lingüísticos. Las mujeres en Guatemala constituyen el 51% de la población total, sin embargo, han estado excluidas históricamente de los beneficios del desarrollo, particularmente las mujeres indígenas y ladinas del área rural. Uno de los obstáculos que enfrentan las mujeres es la cultura patriarcal dominante, que tiende a ubicarlas en el ámbito de lo doméstico restringiendo seriamente sus posibilidades de participación en el ámbito público. A ello se suman los mitos y valores que refuerzan la mencionada cultura, como la división sexual del trabajo y la cultura política dominante, lo que coloca a las mujeres en el segundo plano del quehacer político. En algunas zonas rurales las comunidades dan prioridad a la educación de los varones respecto a las niñas.

Las condiciones de desventaja, marginalidad, segregación y discriminación de las guatemaltecas, expresada en los diferentes ámbitos de las relaciones económicas, políticas, culturales y sociales, tienen un impacto directo en el proceso de desarrollo integral de la sociedad guatemalteca en su conjunto, y por ende en sus instituciones socio-políticas. Uno de los problemas críticos es la violencia contra las mujeres.

A diez años de la firma de los Acuerdos de Paz en el país, las secuelas de la guerra siguen afectando la vida social, política y económica y de manera particular la seguridad de sus habitantes. El marco institucional es globalmente débil y no contribuye significativamente a superar la polarización y la conflictividad social.

With a population of some 12 million inhabitants, Guatemala is Central America's most populated country. Indigenous people, who account for 43% of the population, are distributed over more than 21 language groups. Women constitute 51% of the total Guatemalan population, but they have historically been excluded from the benefits of development - especially indigenous and Ladino women in rural areas. One of the obstacles faced by women is the dominant patriarchal culture, which reduces women's role to the domestic sphere and severely curtails their possibilities to participate in the public sphere. This is reinforced by cultural myths and values, which delimit the sexual division of labour, as well as by the dominant political culture which relegates women to the background of political activity. In some rural areas communities give priority to boys' rather than girls' education. The disadvantage, marginalization, segregation, and discrimination of Guatemalan women in different ambiti of economic, political, cultural and social relations directly impacts on the integral development of Guatemalan society as a whole and, consequently, on its socio-political institutions. One of the most critical problems is violence against women.

Ten years on from the signing of the Peace Accords, the consequences of the war still affect the social, political and economic life of the country and most particularly the safety and security of its inhabitants. The country's institutions are still generally weak and do not significantly contribute to overcoming social polarization and conflict.



• acompañando el proceso de cambio

El Fondo de Empoderamiento de las Guatemaltecas surge del programa Empoderamiento de las Mujeres (EMPODEM), impulsado por la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI) en el año 2003, con la colaboración de la Secretaría Presidencial de la Mujer (SEPREM). El Fondo constituye un mecanismo ágil y flexible, que busca a través de la implementación de proyectos en cuatro ejes temáticos (violencia contra las mujeres, inserción laboral, investigación/sistematización y participación política), lograr una mayor incidencia en las condiciones de las mujeres y en los mecanismos institucionales o de avance.

En sus inicios ACDI buscó co-financiamiento para su implementación con el objetivo de coordinar esfuerzos entre donantes y obtener resultados más significativos. La agencia de cooperación sueca se involucró y con ACDI han contratado a CUSO para la administración del FEG.

A quién se dirige el FEG

El fondo está orientado a organizaciones de mujeres y el fortalecimiento de mecanismos institucionales, con el objetivo de lograr mayor trascenden-

• accompanying the change process

The Guatemalan Women's Empowerment Fund came out of the Women's Empowerment Program (EMPODEM), sponsored by the Canadian International Development Agency (CIDA) in cooperation with the Presidential Secretariat for Women (SEPREM) in 2003. The Fund is a flexible, responsive mechanism that aims, through the implementation of projects in four thematic areas (violence against women, labour insertion, research/systematization and political participation), to achieve greater impact on women's conditions and on institutional and other mechanisms for making progress. At the outset CIDA sought co-funding for implementing the Fund with a view to coordinating donor efforts and achieving more significant results. The Swedish cooperation agency became involved and together with CIDA they contracted CUSO to administer the FEG.

Who the FEG targets

The fund is aimed at women's organisations and strengthening institutional mechanisms to achieve more significant impact through partnership-building and improved coordination. In other words, the FEG contributes to institutional and or-

cia a través de alianzas constructivas y una mejor coordinación de los distintos esfuerzos. El FEG contribuye al fortalecimiento institucional y organizacional, potenciando las alianzas como un medio para incidir en la creación de condiciones de empoderamiento de las mujeres Guatemaltecas.

Cooperantes de CUSO

CUSO en el marco de su programa de Gobernabilidad Incluyente, coloca a dos cooperantes para dar acompañamiento y asistencia técnica en el manejo del Fondo de Empoderamiento de las Guatemaltecas, a través del apoyo en la implementación, monitoreo y evaluación de los proyectos ejecutados.

Mis servicios y apoyo como cooperante, a la gerencia administrativa de CUSO-FEG, se inician en abril del año 2005, y mis principales responsabilidades han sido las siguientes: a) Facilitar y acompañar a la dirección del FEG en la preselección de proyectos de acuerdo a los requisitos y marcos predefinidos; b) Apoyar y afinar los proyectos preseleccionados en el eje de violencia contra las mujeres, investigación y en el eje de inserción laboral; c) Dar asistencia y acompañamiento a las contrapartes en la formulación y revisión de sus proyectos; d) Acompañar en la formulación de estrategias de trabajo conjuntamente con la gerencia del FEG y; e) Dar asistencia y apoyo a la gerencia del FEG en la elaboración y afinamiento de herramientas metodológicas para el monitoreo y evaluación de los proyectos aprobados por el FEG.

Monitoreo y Acompañamiento Técnico

El monitoreo y acompañamiento técnico al FEG, en el desarrollo de mis principales responsabilidades como cooperante, en la práctica se traducen en el desarrollo de las siguientes actividades, distribuidas en dos fases:

1. Metodología del Monitoreo Participativo

- Planificación participativa: plan de monitoreo anual de proyectos
- Monitoreo de gabinete: análisis de los informes, marcos lógicos y Planes de Operación Anual (POAS) de cada proyecto
- Visitas de campo
- Elaboración de informes de monitoreo
- Elaboración participativa de medidas correctivas
- Acompañamiento en la implementación de las medidas correctivas

ganisational strengthening by building alliances as a way to help create the conditions for empowering Guatemalan women.

CUSO Cooperants

Within the framework of its Inclusive Governance program, CUSO placed two cooperants to provide support and technical assistance in managing the Guatemalan Women's Empowerment Fund as well as to help implement, monitor and evaluate the projects carried out by CUSO's partners. My services and assistance to the management of CUSO-FEG started in April 2005, and my key responsibilities as a CUSO cooperant have been to: a) facilitate and support the FEG director in pre-selecting projects according to the FEG framework and requirements; b) support and fine-tune the pre-selected projects in the areas of violence against women, research and labour insertion; c) provide support and assistance to the partners in formulating and revising their projects; d) support the formulation of work strategies together with the FEG manager; e) provide assistance and support to FEG managers in preparing and fine-tuning methodological tools for monitoring and evaluating FEG's approved projects.

Monitoring and Technical Accompaniment

Monitoring and technical support for the FEG, as part of my main responsibilities as a cooperant, has in practice meant developing the following activities, divided into two phases:

1. Participatory Monitoring Methodology

- Participatory planning: annual project monitoring plan
- Executive board monitoring: analysis of reports, logical frameworks and Annual Operational Plans for each project
- Field visits
- Preparation of monitoring reports
- Participatory formulation of corrective measures
- Support in implementing corrective measures
- Internal and external communication of monitoring: Monitoring reports are analyzed by the team and approved by the FEG director, and then later sent to the partners for follow-up on the recommendations.

2. Technical Support and Institutional Strengthening

The technical support provided to CUSO-FEG part-

- Comunicación interna y externa del monitoreo: los informes de monitoreo son analizados en equipo. Posteriormente se envían a las contrapartes, con el objeto de darle seguimiento a las recomendaciones realizadas.

2. Acompañamiento Técnico y Fortalecimiento Institucional

El acompañamiento técnico brindado a las contrapartes de CUSO-FEG, es decir a las organizaciones beneficiadas, ha consistido en un proceso de aprendizaje mutuo, lo que ha significado el desarrollo de habilidades y destrezas para abordar el quehacer estratégico de las organizaciones. Se han desarrollado talleres con los equipos técnicos de las organizaciones sobre metodologías de educación popular, sistemas de planificación, monitoreo y evaluación, entre otros. Para esto se realizan reuniones mensuales con los equipos ejecutores de los proyectos.

La Gestión por Resultados

Para garantizar la efectividad del Fondo, el FEG es gerenciado según el enfoque de Gestión por Resultados, tanto a nivel de la gerencia general, como a nivel de los proyectos específicos que financia. Por lo tanto, todos los proyectos presentados deben reflejar esta gestión.

Alianzas Estratégicas

El Fondo impulsa alianzas estratégicas entre organizaciones de mujeres, con la finalidad de lograr un mayor impacto con los proyectos financiados.

El Enfoque Participativo

Se establecen mecanismos participativos en las diferentes etapas de la operativización del Fondo, desde el diseño y elaboración de los proyectos, su seguimiento y evaluación. El papel de la gerencia de CUSO-FEG es de facilitación y acompañamiento de los procesos de desarrollo de los proyectos, buscando siempre la construcción de capacidades locales para contribuir a la sostenibilidad de los resultados del Fondo a largo plazo.

Principales Obstáculos en el Camino

- Proceso de elaboración de las propuestas: la ruta de aprobación de los proyectos es bastante difícil-tosa y engorrosa; el nivel técnico requerido para las propuestas es bastante alto.

Partners consisted in building mutual learning that has led to developing abilities and skills together and addressing issues for helping organisations reflect on their strategic tasks. Workshops were held with the organisations' technical teams on popular education methodologies and on planning, monitoring and evaluation systems, among other topics. In addition, there have been monthly meetings with the project executor teams.

Results-Based Management

To guarantee the Fund's effectiveness, the FEG is managed with a results-based management approach, both at the level of the fund's general management and at the level of the specific projects funded. The projects submitted should therefore reflect this management approach.

Strategic Partnerships

The Fund fosters strategic partnerships among women's organisations. The idea is to achieve greater impact with the projects to be funded by the FEG.

The Participatory Approach

Participatory mechanisms have been set up in the different stages of the Fund's operation, from project design and preparation, to monitoring and even evaluation. The role of the CUSO-FEG manager is to facilitate and support the development of the projects, aiming always at building local capacities and thus improving the Fund's sustainable long-term results.

The Main Obstacles along the Way

- Proposal preparation and fine-tuning: Approval for the projects was quite difficult and cumbersome; the technical level required for the proposals is quite high; and quite a lot of people and/or institutions were involved in giving their opinions and analysis of the proposals.
- Low technical level of proposals: Most of the organisations had difficulty handling the logic of results-based management, leading to feelings of frustration and discouragement because of the large number of comments. This entailed more intense follow-up and support for the partners.
- The most notable obstacles relating to the fostering of partnerships were:

- Bajo nivel técnico de las propuestas presentadas: la mayoría de las organizaciones presentó dificultades en el manejo de la lógica de la gestión por resultados, lo que provocó un sentimiento de frustración y desgaste por la cantidad de observaciones realizadas. Ello significó realizar un seguimiento y acompañamiento más intenso a las contrapartes.
 - Los problemas más mencionados como obstáculos en la formación de nuevas alianzas y coordinaciones fueron:
 - a) El enfoque teórico-ideológico de las organizaciones
 - b) La división urbano-rural
 - c) Conflictos institucionales
 - d) Conflictos personales
 - e) La diferenciación en el acercamiento con entidades del Estado. Es importante resaltar que el fraccionamiento no es propio del movimiento de mujeres sino de casi todo el movimiento social guatemalteco. Esto por razones históricas, sociales y políticas. No obstante, las organizaciones de mujeres están conscientes de la necesidad de sobrepasar estos obstáculos y poder iniciar procesos de coordinación para lograr procesos reales de incidencia y planteamientos más estratégicos.
 - A nivel organizativo: existe una débil comunicación interna y externa entre las organizaciones. Algunas organizaciones no cuentan con espacios de diálogo para promover una coordinación interinstitucional, y no desarrollan procesos de renovación de nuevos líderes, estando muchas de las organizaciones de base dependiendo de consultoras externas. Además algunas organizaciones no promueven espacios ni actividades para el relacionamiento y vínculos personales entre sus trabajadoras.
 - Implementación de los proyectos: las organizaciones no cuentan con sistemas de PME institucionalizados, procesos de sistematización y metodologías institucionales para los procesos formativos.
- a) the organisations' theoretical and ideological approaches
 b) the urban-rural divide
 c) institutional conflicts
 d) personal conflicts
 e) differences in the degree of relationship with State entities. It should be noted that fragmentation is not inherent to the women's movement, but rather applies to the entire Guatemalan social movement, for historical, social and political reasons. However, the women's organisations are aware of the need to overcome these obstacles and start cooperating in order to achieve real impact and more strategic proposals.
- At the organisational level: The organisations have weak internal and external communications. Some organisations have no spaces for dialogue in order to foster inter-institutional cooperation. They have not evolved processes for renewing leadership and many grassroots organisations depend on consultants and outside technicians. Some organisations do not foment spaces or activities for inter-personal relationships and the forming of ties between their workers.
 - Project implementation: The organisations do not have institutionalized PME systems, systematization processes or institutional methodologies for training.



• aprendizajes y contribuciones

Una de las principales contribuciones del trabajo realizado a través del acompañamiento de CUSO, ha sido la ejecución de acciones concretas encaminadas a un empoderamiento individual y colectivo en el cual las personas son las protagonistas de sus propios cambios. Ello se ha traducido en una mayor autoestima, seguridad y confianza en las capacidades y potencialidades de las mujeres y de las organizaciones en su conjunto. CUSO ha facilitado estos logros a través de la creación de espacios de ambiente acogedor para reflexionar e intercambiar experiencias. A partir de ello se logran importantes cambios en la conciencia y auto-percepción de las mujeres a nivel personal, y cuando ello ocurre, puede llegar a convertirse en transformaciones explosivamente creativas.

Por otro lado, a través del sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación se ha podido realizar un seguimiento muy de cerca a la ejecución programática y presupuestaria, a partir de la cual se han introducido las medidas correctivas pertinentes y necesarias. Estas metodologías son la base fundamental para el acompañamiento técnico a las organizaciones e instituciones.

• contributions and lessons learned

One of the main contributions has been that, with CUSO's accompaniment, actions have been developed aimed at individual and collective empowerment in which people are the protagonists of their own change processes. This has resulted in greater self-esteem, confidence and trust in the capacities and potentialities of the women themselves and the organisations as a whole. CUSO has facilitated these achievements by creating a friendly environment for reflection and exchange. From this starting point, important changes have occurred in terms of the awareness and self-perception of the women involved on a personal level, which in turn have led to explosively creative transformations.

A very close monitoring of the program and budget execution has been possible through the planning, monitoring and evaluation system, which has enabled the necessary corresponding corrective measures to be taken. These methodologies are a fundamental cornerstone of technical accompaniment of institutions and organisations.

Getting people organised is an effective tool for developing their capacities and taking advantage of opportunities to undertake the changes needed for

La organización de las personas constituye una herramienta eficaz para desarrollar sus capacidades y aprovechar las oportunidades para emprender los cambios necesarios para el mejoramiento de su calidad de vida. También, el involucramiento participativo de las organizaciones es necesario para que las intervenciones tengan éxito.

improving their quality of life. In the same way, the participatory involvement of organisations is necessary for interventions to be effective.

CENTRO DE INVESTIGACION, CAPACITACION Y APOYO A LA MUJER - CICAM.

Hemos tenido oportunidad de conocer y trabajar con el equipo del Fondo Empoderamiento de las Guatemaltecas CUSO en Guatemala, desde el año 2004. A la fecha contamos con el apoyo y financiamiento del Fondo, para el desarrollo del Centro Integral de Atención a Mujeres Maltratadas –CIAMM-, que ha permitido recibir un mayor acercamiento y acompañamiento técnico, y ha venido a fortalecer el trabajo del CICAM en el abordaje de la violencia que se ejerce en contra de las mujeres y las respuestas que se pretenden brindar por medio del CIAMM.

Consideramos que la participación de las cooperantes en este caminar y acompañar institucional es vital, sobre todo, por la sensibilidad en entender la mística del quehacer de cada organización, de su visión, de las estrategias que se plantean y de la realidad contextual que se espera transformar, y de su función de compartir con la cooperación las riquezas no solo de los resultados sino de los avances de los procesos.

Es muy importante seguir considerando este acompañamiento por parte del Fondo para todas las instituciones contrapartes de sus proyectos. Gracias.

Angélica Valenzuela | Coordinadora General del CICAM

CENTRE FOR WOMEN'S RESEARCH, TRAINING AND SUPPORT (CICAM)

We have had the opportunity to know and work with the CUSO team of the Guatemalan Women's Empowerment Fund since 2004. To date we receive the Fund's support and funding for the development of the Integral Care Centre for Abused Women (CIAMM), which has allowed us to benefit from a closer approach and greater technical support and has strengthened the work of CICAM in addressing violence against women and providing a response through the CIAMM.

We feel that the participation of the cooperants in this institutional support and guidance is vital, above all because of their sensitivity in understanding each organisation's work ethic, vision and strategies and the contextual reality that we seek to transform, and because of their role in sharing the wealth created, not only in terms of the results but also how the process has evolved.

It is very important for the Fund to continue providing this support to all the partner institutions in its projects. Thank you.

Angélica Valenzuela | CICAM General Coordinator



• proyecciones

En el recorrido de estos tres años en que CUSO participa de la Gerencia Administrativa del FEG, lo que finalizó en Junio del año 2007, se han podido generar conocimientos que sirven de base para proyectar estrategias y acciones que apoyen al seguimiento, contribución y compromiso que CUSO tiene con las contrapartes de la experiencia.

CUSO puede contribuir en el fortalecimiento de espacios de encuentro entre las organizaciones e instituciones de mujeres, para el intercambio de experiencias. Se puede además contribuir en la consolidación de alianzas estratégicas con instituciones que puedan responder a las necesidades planteadas y contribuir al fortalecimiento institucional, propiciando encuentros de reflexión y planificando actividades en función de las necesidades, realidades y posibilidades de las organizaciones.

• the future

In these three years, ending June 2007, that CUSO has been the administrative manager of the FEG, there has been knowledge generated that serves as a basis for projecting strategies and actions to help in further monitoring, and to continue the contribution and commitment CUSO has with the partners that have been part of this experience.

CUSO can continue to contribute to strengthening spaces that bring women's organisations and institutions together for exchanging experiences. CUSO can also help to consolidate strategic partnerships with institutions that can respond to the issues that have been raised and contribute to institutional strengthening, by sponsoring gatherings to reflect on and plan activities that respond to organisations' needs, realities and possibilities.

Me siento privilegiada de ser cooperante de una institución como CUSO que es un soporte para la transformación de una mejor vida de las personas. Dina Villeda | Cooperante CUSO

I feel privileged to be a cooperant with an organisation like CUSO which supports transformation for a better life for people. Dina Villeda | Cooperant

• mas informacion

CICAM

Web: www.cicam.org.gt
 E-Mail: cicam@cicam.org.gt
 Tel: +502 23352172-23351866
 Contacto: Angélica Valenzuela

ASOCIACION POLITICA DE MUJERES MAYAS

MOLOJ
 E-Mail: Moloj_ixquib@yahoo.com
 Tel: +502 22532696-22327429
 Contacto: Ortensia Simón

**INSTITUTO DE ESTUDIOS COMPARADOS
EN CIENCIAS PENALES DE GUATEMALA**

ICCPG
 Web: www.iccporg.gt
 E-Mail: violenciadegenero@iccpg.org.gt
 Tel: +502 22202736- 22301841
 Contacto: Claudia Paz y Paz

GRUPO GUATEMALTECO DE MUJERES

GGM
 E-Mail: ggms@intelnet.net.gt
 Tel: +502 22500235-22302674
 Contacto: Giovanna Lemus

**FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO
COMUNITARIO**

FUNDESCO
 E-Mail: fundesco.org@gmail.com
 Tel: +502 24423447-55083007
 Contacto: Fredy Bates

UNIÓN NACIONAL DE MUJERES

GUATEMALTECAS
 UNAMG
 Web: www.unamg.org
 E-Mail: unamg@terra.com.gt
 Tel: +502 22306049 22304851
 Contacto: Paola González

• more information

CICAM

Web: www.cicam.org.gt
 E-Mail: cicam@cicam.org.gt
 Tel: +502 23352172-23351866
 Contact: Angélica Valenzuela

POLITICAL ASSOCIATION OF MAYAN

WOMEN
 MOLOJ
 E-Mail: Moloj_ixquib@yahoo.com
 Tel: +502 22532696-22327429
 Contact: Ortensia Simón

**GUATEMALAN INSTITUTE FOR
COMPARATIVE STUDIES IN CRIMINAL
SCIENCE**

ICCPG
 Web: www.iccporg.gt
 E-Mail: violenciadegenero@iccpg.org.gt
 Tel: +502 22202736- 22301841
 Contact: Claudia Paz y Paz

GUATEMALAN WOMEN'S GROUP

GGM
 E-Mail: ggms@intelnet.net.gt
 Tel: +502 22500235-22302674
 Contact: Giovanna Lemus

COMMUNITY DEVELOPMENT FOUNDATION

FUNDESCO
 E-Mail: fundesco.org@gmail.com
 Tel: +502 24423447-55083007
 Contact: Fredy Bates

NATIONAL UNION OF GUATEMALAN

WOMEN
 UNAMG
 Web: www.unamg.org
 E-Mail: unamg@terra.com.gt
 Tel: +502 22306049 22304851
 Contact: Paola González

El Ministerio de Trabajo y Previsión Social, La Dirección General de Previsión Social a través del Departamento de Promoción de la Mujer Trabajadora en enlace con la Oficina Nacional de la Mujer unen esfuerzos para la ejecución del Proyecto:

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL A INSPECTORES (AS) DE TRABAJO CON ENFOQUE DE GÉNERO Y DIVERSIDAD CULTURAL Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL SOBRE REFORMAS DE LEYES A FAVOR DE LA MUJER

El cual ha sido posible gracias al apoyo financiero de FEG-CUSO y la asesoría técnica y profesional del personal del Fondo para el Empoderamiento de las Guatemaltecas, donde consideramos que el éxito que hemos tenido en el desarrollo de nuestro proyecto se debe a la efectiva comunicación y constante acompañamiento que nos han dado la Licenciada Carla Sandoval y la cooperante Licenciada Dina Villeda, puesto que siempre han mantenido abiertas sus puertas para escuchar nuestros planteamientos y situaciones relacionadas a la ejecución de las actividades del proyecto, donde nos han hecho sus recomendaciones y observaciones; es así como hemos podido coordinar y encaminar de una mejor manera el curso y la misión de nuestros objetivos.

Por todo lo anterior, queremos manifestar nuestras apreciaciones del personal de FEG y del apoyo y acompañamiento incondicional de la cooperante de CUSO, Licenciada Villeda:

- Persona Altamente profesional en el manejo del tema de Derechos Laborales y Reformas Jurídicas.
- Personas con amplitud y criterio en el monitoreo de actividades.
- Nos han mostrado un alto interés por el éxito de nuestras acciones, haciéndonos recomendaciones cuando lo consideran oportuno.
- Nos han dado la oportunidad de reunirnos para tratar asuntos en el avance y progreso del proyecto.
- Nos ofrecen siempre alternativas flexibles para la resolución o seguimiento a una debilidad en el manejo del presupuesto y la realización de nuestras actividades.

Es por eso que impulsar una mejor aplicación de la normativa laboral con equidad entre hombres y mujeres, ampliando y fortaleciendo los conocimientos de los Inspectores (as) de Trabajo con un enfoque de género casi es un hecho gracias a la valiosa colaboración de CUSO-FEG, puesto que organizaciones como las de ustedes son las que promueven el desarrollo social y el cambio verdadero de actitudes en nuestro país.

Un especial agradecimiento:

"Detrás de cada logro, hay otro desafío..."

No dejes que se oxide el hierro que hay en ti"

Madre Teresa de Calcuta

Licda. Sinthia Salguero Ramírez | Jefa del Departamento

Srita. Jessly Valdez Sierra | Coordinadora del Proyecto

Sra. Nineth Ayala de Del Cid | Asistente del Proyecto

The Ministry of Labour and Social Planning's General Direction of Social Planning, through its Department for the Promotion of Women Workers, in coordination with the National Office for Women, join forces for implementing the following project:

INSTITUTIONAL STRENGTHENING FOR WORKPLACE INSPECTORS WITH A GENDER AND CULTURAL DIVERSITY APPROACH AND SITUATIONAL ASSESSMENT OF LEGAL REFORMS IN FAVOUR OF WOMEN

This project has been possible thanks to the financial support of FEG-CUSO and the technical and professional advice of staff members of the Guatemalan Women's Empowerment Fund. We feel that our success with the project is due to the effective communication and ongoing support provided by Ms. Carla Sandoval and the cooperant Ms. Dina Villeda, who have always maintained an open-door policy to our proposals and situations with respect to execution of the project, providing us with comments and recommendations. In this manner we have been able to coordinate and better guide the course and mission of our goals.

For all of the above, we would like to express our appreciation to the staff of FEG and the CUSO cooperant, Ms. Villeda, for her help and unconditional support:

- Highly professional in the handling of the issues of labour rights and legal reforms
- Experienced and well-versed in the monitoring of activities
- Extremely interested in our success, offering recommendations when deemed timely
- Willing to meet with us on matters of the project's progress and development
- Always flexible in offering alternatives for resolving or following up on weaknesses in the handling of the budget and execution of our activities

For this reason, improved enforcement of labour laws with equity for men and women, and with expanded and strengthened knowledge on the part of workplace inspectors using a gender approach, is almost a fait accompli, thanks to the valuable cooperation of CUSO-FEG, given that organisations like your own are what promote social development and a true attitude change in our country.

Our very special thanks:

"Behind every achievement, there's another challenge..."

Don't let the iron in you rust."

Mother Teresa of Calcutta

Ms. Sinthia Salguero Ramírez | Department Head

Ms. Jessly Valdez Sierra | Project Coordinator

Ms. Nineth Ayala de Del Cid | Project Assistant

11

programa de asistentes comunitarias de salud para el **cuidado del adulto mayor**

community health assistants program for the
care of senior citizens



país • country : Chile | Cuatro Comunas: Independencia, Recoleta, Conchali, Huechuraba

Four townships in North Santiago: Independencia, Recoleta, Conchali, and Huechuraba

nombre del cooperante • name of cooperant : Oriana Jiménez Otaegui (05/2001-07/2007)

nacionalidad • nationality : Chilena-Canadiense Chilean-Canadian

contraparte • partner : Corporación para el Desarrollo de la Mujer MEMCH (Movimiento Pro Emancipación de la Mujer Chilena)

The Corporation for the Development of Women MEMCH (Movement for the Emancipation of Chilean Women)

formación • training : Trabajo Social y Sociología Social Work and Sociology

periodo de ejecución • time frame : 06 - 2006 | 01 - 2007

actores • stakeholders : MEMCH | Juntas de Vecinos | Programa Ecológico Multifamiliar | Servicio de Salud Metropolitano Norte | Fundación para la Superación de la Pobreza | Universidades MEMCH | Neighbourhood Associations | The Multifamily Ecological Program | Northern Metro-politan Health Service | Foundation for the Eradication of Poverty | Universities

temas claves • key topics : Educación de Adultos, género, salud adultos mayores, asistentes comunitarias

Adult Education, gender, health, senior citizens, community assistants



• síntesis

Esta experiencia piloto fue realizada en cuatro comunas de la zona norte de Santiago de Chile, a partir de un convenio entre el Servicio de Salud Metropolitano Norte y la Corporación para el desarrollo de la Mujer MEMCH (Movimiento Pro Emancipación de la Mujer Chilena), mediante el cual esta última se comprometió a colaborar en el Programa de Formación de Asistentes Comunitarias en el cuidado del Adulto Mayor. El Servicio de Salud en conjunto con la Fundación Nacional para la Superación de la Pobreza, conformaron un grupo de ciento cincuenta Asistentes Comunitarias de Salud, quienes durante la capacitación recibieron un sueldo y cobertura de salud. El MEMCH se comprometió a capacitarlas en formación para el trabajo y en el proceso psico-social del envejecimiento. La capacitación se realizó entre julio y diciembre del 2006, utilizando la metodología de educación de adultos, desde una perspectiva de género, integrando teoría y práctica.

• summary

This pilot project was launched in four communities located in the Northern area of Santiago, Chile: Independencia, Recoleta, Conchalí, and Huechuraba. An agreement was signed between the Northern Metropolitan Health Service and the Corporation for the Development of Women (MEMCH) whereby the latter institution committed itself to manage a training program for Community Assistants for the Care of Senior Citizens. The Northern Metropolitan Health Service secured support from the National Foundation for the Eradication of Poverty to fund a group of 150 Community Health Assistants – mostly poor women from the area – who over the six months of training received a small wage and health coverage. MEMCH agreed to train the group of Community Assistants in those skills needed to help the elderly and gain a better understanding of the psychosocial process of aging. The training was carried out between July and December 2006, employing an adult education methodology from a gender perspective and comprising both theoretical and practical elements.



• la zona norte de santiago de chile

Las cuatro comunas de la Región Metropolitana de Chile, Independencia, Recoleta, Conchalí y Huechuraba, constituyen el escenario de esta experiencia. Ellas están ubicadas en la zona norte de Santiago, son barrios muy antiguos que han sido objeto de una enorme superposición de usos y actividades, caracterizándose actualmente por la extensión del comercio asociado a La Vega Central (gran mercado), una gran presencia de equipamientos de salud en su parte oriente, y la mixtura de usos residenciales y comerciales en su lado poniente.

Sus viviendas de uso residencial en general responden a grandes y antiguos inmuebles que suelen ser habitados por sus dueños, generalmente personas de avanzada edad, o bien son subarrendados por piezas conteniendo gran parte de la población inmigrante del sector.

En Chile ha aumentado sostenidamente el número de peruanos, bolivianos y ecuatorianos en los últimos años, calculándose según información del Censo del año 2002, que alrededor del 2.4% de la población de las comunas de la zona norte residían en el año 1997 en otro país. En el presente, se constata una creciente estigmatización de los inmigrantes, especialmente de peruanos, lo que origina en mu-

• northern santiago

Four townships in Chile's Metropolitan Region are the scene of this experience: Independencia, Recoleta, Conchalí and Huechuraba. These are old neighbourhoods that have seen a variety of uses and activities, now mainly related to trading at La Vega Central, a major local market, with a strong presence of health services in the eastern sector and a mixture of residential and commercial areas in the west.

Residential housing is generally made up of large old buildings that are still inhabited by their owners, usually elderly individuals, or else are rented out by the room to a large part of the sector's immigrant population. The number of Peruvians, Bolivians and Ecuadorians in Chile has increased steadily in recent years. The 2002 Census estimated that around 2.4 percent of residents in the Northern area used to live in another country in 1997. Immigrants are increasingly being stigmatized, especially Peruvians, leading to conflicts between the old neighbours and the new since there are no norms by which to regulate their co-existence. At the same time, these residential neighbourhoods have increasingly become the home of young people and families with other interests and needs. The establishment in some cases of Neighbourhood Associations, grassroots organisations which are pioneering peaceful conflict resolution, has helped

chos casos una convivencia vecinal conflictiva, debido a la falta de normas entre los vecinos antiguos y los nuevos.

Por otro lado en muy poco tiempo estos barrios residenciales se poblaron de personas y familias jóvenes, con otros intereses y necesidades. La instalación en algunos casos de Juntas De Vecinos, organizaciones de base territoriales, que se dedican en forma pionera a la resolución pacífica de conflictos ha favorecido el diálogo. Todo esto es parte de un proceso paulatino ya que la mediación vecinal es una experiencia nueva en Chile.

Estas comunas son habitadas en su mayoría por trabajadores asalariados (alrededor de un 70%), trabajadores por cuenta propia (casi un 15%), trabajadores de servicio doméstico (alrededor de un 15%) y jubilados (cerca del 17%).

En relación a la población indígena, las familias mapuches urbanas generalmente viven en comunas pobres como Lo Prado, Cerro Navia, Huechuraba, Conchalí, y las zonas más empobrecidas de la comuna de Independencia. Se calcula que alrededor del 10% de la población de esas comunas pertenece a la etnia mapuche.

Mauricio Olavarí del Instituto de Asuntos Pùblicos de la Universidad de Chile, afirma que la pobreza se ha reducido en Chile desde fines de la década de 1980, hasta la última medición del año 2003. En el año 1987, el porcentaje de indigentes en Chile era 17.4% y en el 2003 fue de 4.7%. En 1987 el porcentaje de pobres no indigentes era 27.7%, y en el 2003 fue un 14.1%. De esta forma, como promedio nacional, el total de pobres en el año 1987 fue de 45.1% y en el año 2003 alcanzó a un 18.8%. A pesar de estos datos, en la zona norte de Santiago, escenario de esta experiencia, se calcula que el índice de pobreza supera con creces el promedio nacional, acercándose a más del 30% de su población, existiendo cerca de un 10% de población cesante y un porcentaje similar de jubilados.

encourage dialogue. It is a slow process, however, because neighbourhood mediation is a new concept in Chile.

These communities are inhabited mainly by wage-earners (around 70 percent), people who work for themselves (nearly 15 percent), domestic workers (also around 15 percent), and retirees (nearly 17 percent).

The indigenous population is made up of urban Mapuche families, who live mostly in poor communities like Lo Prado, Cerro Navia, Huechuraba, Conchalí, and the poorer districts of Independencia. It is estimated that around 10 percent of the population of those communities belong to the Mapuche ethnic group.

Mauricio Olavaría of the Institute of Public Affairs at the University of Chile holds that poverty has fallen in Chile since the late 1980s, according to the most recent data in 2003. In 1987, the percentage of indigents in Chile (those living in extreme poverty) was 17.4 percent. By 2003 the figure was 4.7 percent. In 1987, the percentage of the non-indigent poor was 27.7 percent, and in 2003 14.1 percent. As a national average, the poor among the population in 1987 amounted to 45.1 percent, and in 2003 the figure fell to 18.8 percent. However, it is estimated that in the Northern area of Santiago the poverty index is much higher than the national average, maybe more than 30 percent of the population. Around 10 percent are unemployed and a similar number retired.



• **capacitación para la reivindicación de derechos**

El Director del Servicio de Salud Metropolitano Norte, el Doctor Antonio Infante Barros, ha tenido la preocupación de optimizar la atención de salud en las comunas que componen esta área. Como se describió antes, estas comunas tienen un porcentaje apreciable de Adultos Mayores (en la comuna de Independencia alcanza a 18.95%, en Conchalí 14.9%, en Recoleta 13.88% y en Huechuraba 8.7%), superando en varios casos a la media nacional de 11.4% de Adultos Mayores. Los ancianos están desconectados de las redes comunales, muchas veces viven solos, no acuden a controles de salud periódicos, y cuando no son autovalentes, su cuidado recae en la familia, principalmente en sus cónyuges, que no cuentan con los conocimientos requeridos para una atención especializada. Cuando requieren atención recurren a los Servicios de Urgencia, donde no se les brinda el cuidado que necesitan.

Por su parte MEMCH entre los años 1997 y el año 2003, venía entregando en forma semestral capacitación para el cuidado del adulto mayor a mujeres marginadas del campo laboral, especialmente por falta de oficio. Dichos cursos fueron exitosos en lo relativo a la inserción laboral de las mujeres, muchas de las cuales tuvieron cambios drásticos en

• **training for defending rights**

The Director of the Northern Metropolitan Health Service, Doctor Antonio Infante Barros, had been interested in improving healthcare in the communities that make up the area. As mentioned earlier, these townships have a sizeable proportion of senior citizens among the general population, amounting to 18.95 percent in Independencia, 14.9 percent in Conchalí, 13.88 percent in Recoleta and 8.7 percent in Huechuraba, whereas the national median is 11.4 percent. Senior citizens are disconnected from community networks, often live alone, and do not get regular health check-ups. When they cannot fend for themselves any longer, they generally get cared for by their families, mainly their spouses, who do not have the knowledge required to provide specialized care. When the elderly fall ill they go to hospitals' Emergency Ward, where they also do not get the care they require.

At the same time, MEMCH had been providing training on a half-yearly basis since 1997 to unemployed women, especially those with no formal training, on the care of seniors. Those courses have been highly successful, allowing many of the women to earn a living. Many of them underwent huge changes in their living conditions, not only because they

sus condiciones de vida, no tan sólo por contar con un ingreso, sino que muchas veces cortaron relaciones de pareja marcadas por violencia intrafamiliar. Los cursos impartidos por MEMCH en el pasado, se hicieron con certificación del Consultorio de Salud de la comuna de Independencia; por esta razón el Servicio de Salud Metropolitano Norte conocía la experiencia de MEMCH. Fue así como el Doctor Infante entregó a MEMCH la responsabilidad de inscribir a las personas interesadas en la capacitación, tarea que en su mayor parte recayó en esta cooperante, a través del diseño de un cuestionario e implementación de entrevistas para medir intereses. Lo relativo a temas especializados en salud (enfermería y nutrición), fue entregada a las Escuelas de Enfermería de dos Universidades: Universidad de Chile y Universidad Mayor.

Las capacitaciones

Las actividades de capacitación se iniciaron en la primera semana de julio del año 2006 y se desarrollaron normalmente hasta mediados de diciembre. Se desarrollaron veinticuatro sesiones, dentro de las cuales se hicieron tres evaluaciones escritas y una entrevista personal a finales del curso, para contribuir a la selección de un grupo de sólo setenta y cinco personas, las que continuarían trabajando como Asistentes Comunitarias en las cuatro comunas de esta experiencia.

El equipo capacitador estuvo integrado por cuatro personas, con formación ligada al trabajo social, sociología y psicología. La cooperante tuvo un rol activo en este proceso de capacitación participando en las reuniones técnicas, preparando los contenidos y dando las clases a los grupos. Los contenidos fueron en Formación para el Trabajo, lo que permitió crear en las mujeres una conciencia sobre la invisibilidad del trabajo doméstico, el sexismoy la discriminación de la mujer; todos elementos presentes en el mercado laboral. También se realizó una profunda reflexión sobre el trabajo comunitario que realizan las mujeres, el cual también es invisible, y por último en el proceso psico-social del envejecimiento. Todos estos contenidos permitieron a las Asistentes Comunitarias comprender el tema del envejecimiento en las sociedades latinoamericanas en general, y en la chilena en particular, además de

were earning an income but also because often they were able to break away from relationships characterized by domestic violence. The courses held by MEMCH in the past had been certified by the Independencia Health Centre. Thus, the Northern Metropolitan Health Service already knew of the work they had been doing. This led Doctor Infante to entrust MEMCH with the responsibility of registering all individuals interested in the training within the broader area, a task that mostly fell to the cooperant, who designed a questionnaire and carried out interviews to measure the degree of interest. The aspects directly related to healthcare, such as nutrition, were handled by the Nursing Schools of the University of Chile and the Universidad Mayor.

Training sessions

Training activities began in the first week of July 2006 and carried on until mid-December. A total of 24 sessions were held, including three written tests and a personal interview at the end of the course to select a group of only 75 individuals who would continue to work as community assistants in the four communities involved. The training team consisted of four individuals whose expertise was related to social work, sociology and psychology. The cooperant played an active role in the training process, participating in technical meetings, preparing the curriculum and teaching the groups. The curriculum was focused on training for work, helping to raise the women's awareness of the invisibility of domestic work as well as sexism and discrimination, all elements that characterize the labour market. A deep reflection was also carried out about the community work that women carry out, which is also often ignored. Another issue covered was the psychosocial process of aging. All these subjects helped the Community Assistants to understand the issues regarding aging in Latin American societies in general and in Chilean society in particular, breaking myths and prejudices about the elderly, especially among the poor where abandonment and lack of connection to community networks are more acute, particularly in the case of those who are chronically ill.

romper mitos y prejuicios hacia los adultos mayores, especialmente en los sectores pobres, donde se agudiza el abandono, la falta de conexión a las redes comunitarias, especialmente en los casos de enfermos crónicos.

Evaluando las acciones

La experiencia fue exitosa desde todo punto de vista. El Director del Servicio de Salud Norte reconoció la modificación en la atención a los adultos mayores, que al contar con el apoyo de las Asistentes Comunitarias cambiaron los patrones de llegar a los Servicios de Urgencia ante cualquier eventualidad. Mejoraron los controles a enfermos crónicos, las familias se sintieron más apoyadas, especialmente las mujeres en quienes recaen estas tareas debido a la división sexual del trabajo. Setenta y cinco personas, sólo tres hombres y setenta y dos mujeres, pasaron a ser contratados desde el mes de enero a junio del año 2007.

La Ministra de Salud, Dra. María Soledad Barría, asistió a una emocionante ceremonia de graduación de las alumnas, destacando que esta experiencia amerita ser replicada en muchas comunas de nuestro país.

Evaluating the sessions

The experience was successful from every point of view. The Director of the Northern Metropolitan Health Service acknowledged the improvements in the care of seniors thanks to the support of the Community Assistants, reducing the number of cases relying on the Emergency Ward of hospitals to deal with any illness, improving control of the chronically ill, and helping families feel they were being better supported, especially women on whom most of the responsibility for care falls due to the sexual division of labour. A total of 75 individuals, three men and 72 women, went on to be hired starting in January 2007.

The Minister of Health, Dr. María Soledad Barría, attended an emotional graduation ceremony in which she stressed that the experience should be replicated in many other communities.

Esta fue una experiencia inédita y extraordinariamente interesante cuyos resultados fueron altamente valorados tanto por las alumnas, como por los ancianos a su cargo y por las autoridades del Servicio de Salud. El curso tuvo una duración de 6 meses y las alumnas quedaron calificadas tanto para desempeñarse como Asistentes Comunitarias, como para trabajar de manera privada en el cuidado de ancianos. Para el MEMCH fue muy importante haber contribuido a abrir una oportunidad laboral a un grupo de ciento cincuenta mujeres que necesitaban trabajar, profesionalizándolas en un oficio que por socialización histórica, podían desarrollar de una manera exitosa, adecuada y humana. La colaboración de CUSO a través de Oriana Jiménez fue decisiva para el éxito de este programa, ya que ella por su calificación profesional y su compromiso con este proyecto, constituyó un valioso aporte al diseño e implementación. El MEMCH tiene un gran interés en repetir esta experiencia con otros grupos de otras comunas y poder así aportar en el mejoramiento de la calidad de vida, tanto de las participantes en el programa como la de muchos adultos mayores en nuestro país.

Paulina Weber | Directora del MEMCH

• aprendizajes y contribuciones

Como cooperante CUSO, pude contribuir a esta experiencia con mi formación profesional derivada de trabajo social y sociología, fomentando una visión colaboradora entre actores, después de muchos años trabajando para CUSO en Chile y en Mozambique, ya que en ambos países fui cooperante en programas destinados a mujeres pobres que desean crecer como personas, a nivel personal, familiar y como personas críticas y participativas en su comunidad.

Entre diciembre 1998 y mayo del 2001 trabajé en la Oficina de la Mujer de la Municipalidad de Cerro Navia, comuna de población preferentemente pobre, como Intermediadora Laboral, buscando oportunidades de trabajo para mujeres que habían estado fuera del mercado ocupacional. Por esto entendí muy bien la problemática de las mujeres Asistentes Comunitarias de Salud, que deseaban en su mayoría contar con una capacitación que les permitiera un ingreso, unido a un compromiso con los adultos mayores de su comuna.

• contributions and lessons learned

As a CUSO cooperant, I was able to contribute to this initiative thanks to my professional training in social work and sociology as well as my understanding of what international cooperation can achieve based on many years working for CUSO in Chile and Mozambique on programs targeting poor women who wished to grow as individuals, as family members, and as full-blown participants in their communities.

Between December 1998 and May 2001 I worked at the Women's Issues Office of the district of Cerro Navia, a largely poor community, as a labour mediator, looking for income-generation opportunities for women who had remained outside the labour market. I understood well, therefore, the problems faced by the women Community Health Assistants, who wished mostly to gain some training that would provide them with a source of income while aiding senior citizens in their own communities.

This was an unparalleled experience whose results were highly valued both by the students and the elderly under their care, as well as healthcare authorities. The training received by the students qualified them to work as Community Assistants or in the private sector taking care of senior citizens. For MEMCH it was very important to have contributed to opening up work opportunities for a group of 150 women who need to work and get professional training in an occupation that, because of their historic socialisation process, they could successfully undertake in an appropriate and humane way. CUSO's collaboration in the person of Oriana Jimenez was decisive for the success of this programme. Her professional qualifications and commitment to the project was a valuable contribution to its design and implementation. MEMCH is greatly interested in repeating this experience with other groups in other communities and thus contribute to an improvement in the quality of life both of the programme participants and many the elderly in our country.

Paulina Weber | Director of MEMCH

La metodología aplicada de Educación de Adultos ayudó a las personas no sólo a entender la problemática relacionada con el Adulto Mayor, sino que aumentaron su autoestima y su assertividad. Este será uno de los principales logros, contarán con elementos para ser buenas trabajadoras y mejores personas en todos los ámbitos donde se desenvuelvan.

Esta experiencia de trabajo, en mi calidad de cooptante CUSO, fue muy positiva. Se conjugaron distintos elementos, entre ellos los más importantes: 1. Contó con el respaldo del Área de Salud de la Zona Norte de Santiago, involucrando a organizaciones sociales (Juntas de Vecinos, Centros Comunitarios, etc.), ONGs y Universidades.

2. Es una experiencia que permitió a las mujeres no sólo adquirir una capacitación con reales posibilidades de trabajo, sino que potenció sus virtudes, así como también les entregó herramientas para un trabajo comunitario valorado, visibilizado y de gran impacto en la vida de los Adultos Mayores y de sus familiares.

MEMCH tiene un valioso conocimiento acumulado en la temática del Adulto Mayor y del empoderamiento de las mujeres. Si la experiencia es replicada en otras comunas, MEMCH puede ser un gran aporte en esta perspectiva.

The methodology applied not only helped participants to understand the problems of seniors but also to increase their self-esteem and assertiveness. Completing the course was for many their greatest accomplishment, providing them with the resources to be good workers and succeed in other fields.

The experience, for me personally and professionally, was very positive. Many different elements came together, the most important of which included:

1. Important to have the support of the Northern Metropolitan Health Service as well as the involvement of civil society organizations such as neighbourhood associations and community centres, NGOs and universities
2. The experience not only enabled women to receive training that could be really useful for getting work but that also built on their strengths and gave them tools for community work that would be valued, visible and of great impact for the lives of senior citizens and their families.

MEMCH has accumulated valuable knowledge on issues regarding senior citizens and the empowerment of women. Undoubtedly, if the experience is replicated elsewhere, MEMCH will be able to provide significant support.

En la evaluación final, con el equipo capacitador formulamos una pregunta sobre el significado que tuvo este curso en sus vidas. Todas las respuestas fueron muy profundas y se observó como ellas habían experimentado grandes cambios en sus vidas. Se sintieron valoradas por sus familiares, por sus maridos, por sus hijos.... pero ANTES que todo, ELLAS aprendieron a sentirse orgullosas de sus logros, de cómo han vencido sus dificultades, cómo se decidieron a tomar este desafío de estudiar (algunas hace muchos años que no lo hacían) y cómo han criado a sus hijos con pocos recursos económicos. También fueron críticas cuando ellas en el pasado han reproducido situaciones de violencia psicológica, descalificando o insultando a sus familiares. Se dieron cuenta que la autoestima y la assertividad se forma desde el nacimiento, y que muchos podemos ser resilientes ante las dificultades que nos toca enfrentar.

Palabras de las Asistentes Comunitarias:

- “El curso me permitió haber descubierto que soy capaz de enfrentar mis propios conflictos, de resolver cada obstáculo por grande que fuera. Ahora sé que lo lograré.”
- “Aprendí a tener sabiduría, aprendí a quererme, a sentirme útil para la sociedad y grande como persona.”
- “Aprendí a tener ganas de aprender, a tener ganas de ayudar, a tener ganas de entregar cariño en forma positiva.”
- “Mi hijo me dijo “Madre, estoy orgulloso de ti, que hayas sido buena alumna, que te hayas decidido a dar un vuelco en tu vida. Eres mi ídola!!”

En resumen, esta no sólo fue una experiencia positiva para las mujeres Asistentes Comunitarias, para el Servicio de Salud Metropolitano Norte y para el MEMCH como ONG. A mí, Oriana Jiménez, Cooperante de CUSO en Chile, el curso y nuestro aporte como capacitadoras, me permitió experimentar en lo personal y en lo profesional, una de las experiencias más gratificantes de mi vida.

Oriana Jiménez | Cooperante CUSO

At the end of the course, the training team asked the participants what the course had meant for them in their lives. All the responses were very deep and you could tell that they had undergone great changes. They now felt more appreciated by their families, their husbands and children. Above all, however, they had learned to be proud of their own achievements, how they had overcome difficulties and accepted the challenge of studying (some of them after many years of not doing it) while also caring for their children with scant economic resources. At the same time they were critical of situations in the past when, they had reproduced situations of psychological violence, disparaging or insulting their family members. They realized that self-esteem and assertiveness start at birth and that we can learn to be resilient in the face of the difficulties that we encounter.

Words from the Community Assistants:

- “The course helped me discover that I am capable of dealing with my own conflicts, of overcoming any obstacle no matter how large. Now I know that I can do it.”
- “I gained wisdom. I learned to love myself, to feel useful to society, and to feel more important as a person.”
- “I learned to enjoy learning, to enjoy helping others, to offer love in a positive way.”
- “My son said to me, “Mother, I am so proud of you. You have been such a good student and you decided to turn your life around. You are my idol!”

To sum up, this was not just a positive experience for the women Community Assistants, for the Northern Metropolitan Health Service and for MEMCH as an NGO. For me, as a CUSO cooperant in Chile, the course and our contribution as trainers enabled me personally and professionally to experience one of the most gratifying experiences of my life.

Oriana Jiménez | CUSO Cooperant

12

la confianza como capacidad de participar democráticamente en una experiencia multisectorial (caso conamusa)

trust: the key to democratic participation in a multisectorial experience (the case of conamusa)



país • country : Perú | Lima

nombre del cooperante • name of cooperant : Marie Francoise Sprungli (12/2001-12/2007)

nacionalidad • nationality : Suiza-Peruana Swiss-Peruvian

contraparte • partner : Asociación KALLPA KALLPA Association

formación • training : Enfermera, Antropóloga, Maestría en Salud Pública
Nurse, Anthropologist, Masters in Public Health

periodo de ejecución • time frame : 2001 | 2005

actores • stakeholders : Cooperante de CUSO con integrantes del equipo directivo de KALLPA Perú | Representantes de las instituciones de la Red SIDA Perú (17 ONGs que trabajan en VIH y SIDA en el Perú) | Representantes de los seis sectores de la CONAMUSA | Coordinadora Nacional Multisectorial en Salud (Ministerios, ONGs, personas viviendo con el VIH y la Tuberculosis, Iglesias, Cooperación Internacional, Universidades). CUSO Cooperant | Members of the KALLPA-Peru executive staff | Representatives from the institutions making up the Peru AIDS Network (17 NGOs working on HIV/ AIDS issues in the country) | Representatives from the six sectors of the National Multisectorial Health Coordination Office (CONAMUSA), Ministries, NGOs, persons living with HIV and tuberculosis, churches, international cooperation, universities

temas claves • key topics : Capital social, redes sociales, asociatividad, VIH/SIDA, confianza.
Social capital, social networks, partnership, HIV/AIDS, trust.



• síntesis

La formación de la Coordinadora Nacional Multisectorial en Salud del Perú, CONAMUSA, ha significado un novedoso proceso de integración de actores sociales para la formulación de políticas públicas en salud y, además, una oportunidad para reflexionar sobre los factores que entran en juego en la construcción de una red social. El análisis ha llevado a determinar que los agentes principales de este proceso integrador han sido la confianza y la participación democrática, los que se han ido desarrollando a través de las distintas situaciones y funciones que los integrantes han tenido que enfrentar. Es así como se entiende la formación de la CONAMUSA como un proceso de creación y acumulación de capital social.

• summary

The establishment of the National Multisectorial Health Coordination Office, CONAMUSA, has involved bringing together stakeholders from all social sectors in the formulation of public health policies, providing a good opportunity to analyze the main factors that come into play in the establishment of a social network. An analysis of the process has led to the identification of trust and democratic participation as the main factors in this integration-building process, factors which developed through the various situations and roles that the participant had to face. In this sense, the establishment of CONAMUSA has involved the creation and accumulation of social capital.



• riqueza natural y cultural versus pobreza extrema

La cultura e identidad peruana es de una riqueza sorprendente, y se aprecia en las fiestas tradicionales, los bailes, el arte y la gastronomía. Además, este país cuenta con ochenta y cuatro, de las ciento cuatro zonas de vida que existen en el mundo, lo que lo convierte en un destino predilecto para los amantes de la naturaleza.

Perú es un país con más de 26 millones de habitantes según el Censo del 2005, y su capital, Lima, tiene ocho millones de pobladores. El 30,7% de los peruanos tiene entre cinco y diecinueve años, lo cual habla de una población joven.

La pobreza se ha reducido entre el 2001 y 2004 de 54,3% a 51,6% y la pobreza extrema de 24,1 a 19,2%. Los mayores efectos de la reducción de la pobreza se observan en el área rural y en provincia, ya que en Lima se ha incrementado de 31,8% a 36,6% y la extrema de 2% a 3,4%. De igual forma podemos ver en estas cifras que no estamos hablando de un país rico. Por ejemplo, el 68% de los hogares resultan ser pobres al menos una vez en los últimos 4 años (desempleo periódico).

• natural and cultural wealth versus extreme poverty

The population of Peru, according to the 2005 Census, is over 26 million habitants of whom eight million live in the capital, Lima. The population is young: 30.7 percent are between the ages of five and 19. Poverty was reduced between 2001 and 2004 from 54.3 percent to 51.6 percent, and extreme poverty from 24.1 percent to 19.2 percent. The greatest effects of this reduction in poverty can be seen in rural areas and the provinces. In Lima, poverty has increased from 31.8 percent to 36.6 percent, and extreme poverty from 2 percent to 3.4 percent. Clearly these figures reflect a country which is not rich. Poor households make up 68 percent of all households according to statistics covering the last four years, largely due to periodic unemployment.

The health budget has increased between 2000 and 2005 but 90 percent of it goes toward recurring expenses and resources for direct interventions have decreased. However, the rate of mortality has decreased from 21.6 deaths per thousand (1950-1955) to 6.2 in 2000-2005. A change has occurred in the epidemiological profile, with transmissible diseases down and cancer and external causes up. At the national level, the chief cause of death is acute

Dentro del presupuesto de salud, del 2000 al 2005, el 90% va a gastos corrientes, y hay un decrecimiento de los recursos para las intervenciones directas. La tasa bruta de mortalidad descendió de 21,6 defunciones por cada mil habitantes (1950-1955), a 6,2, entre los años 2000-2005. En este tema se aprecia que hubo un cambio en el perfil epidemiológico, bajaron las enfermedades transmisibles y aumentaron las por causas externas y el cáncer.

A nivel nacional la primera causa de muerte es IRA/ Infecciones Respiratorias Agudas, seguido por enfermedades del sistema urinario, cerebro vascular y las enfermedades isquémicas del corazón.

SIDA en el Perú

El primer caso de Sida en Perú fue el año 1983, y en los últimos estudios del año 2007, 19,761 casos de SIDA y 28,624 casos de VIH han sido notificados, alcanzando 5,231 muertos. La principal vía de transmisión es la sexual (97%), el 1% se contagia por transmisión sanguínea y el 2% transmisión vertical. La razón hombre mujer contagiados ha pasado de 14 a 1 en el año 1990, a 3 a 1 en los últimos ocho años, lo cual no deja de ser un cambio sorprendente.

Los estudios hablan de que es una epidemia concentrada en hombres que tienen sexo con otros hombres, trabajadoras sexuales y personas privadas de su libertad. La mayoría de las personas adquiere la infección entre los dieciséis y los veinticuatro años, y el 70% de los afectados en Perú tiene entre 20 y 39 años de edad. Actualmente, cerca de 7,000 personas viviendo con VIH están recibiendo tratamiento en el Perú (Proyecto Fondo Mundial 2004- 2007), pero se estima que 9,000 deberían recibirlo.

Qué es la CONAMUSA

La conformación de la Coordinadora Nacional Multisectorial de Salud –CONAMUSA- se origina en las reuniones que el Ministerio de Salud organizó para dar respuesta a la invitación que el Fondo Mundial de Lucha contra la TBC, el VIH SIDA y la Malaria hizo al gobierno del Perú, para que se presentara una propuesta integral sobre estos problemas.

respiratory infections, followed by urinary system diseases, cerebrovascular diseases, and ischemic heart disease.

AIDS in Peru

The first case of AIDS in Peru was reported in 1983. To date, 19,761 cases of AIDS and 28,624 cases of HIV infection have been reported, resulting in 5,231 deaths. In 97 percent of the cases, transmission is sexual, in one percent it occurs through blood contamination, and in two percent through vertical transmission. The man-to-woman ratio went from 14 to 1 in 1990, to 3 to 1 in the last eight years, a somewhat surprising change.

However, the epidemic affects mostly men who have sex with other men, sex workers, and prison inmates. Most people acquire the infection between the ages of 16 and 24, and 70 percent of those affected are between the ages of 20 and 39. Some 7,000 individuals living with HIV are receiving treatment in Peru. (Global Fund, 2004-2007). It is estimated that 9,000 need treatment.

What is CONAMUSA?

The National Multisectorial Health Coordination Office (CONAMUSA) grew out of meetings held by the Ministry of Health in response to an invitation to the government of Peru by the Global Fund to fight AIDS, Tuberculosis and Malaria to present a proposal to deal with these problems.

On August 8, 2002 a meeting was held involving representatives of the Ministries of Health, Education, Women and Social Development, the Interior, Justice, Defence, and Labour. Also present were non-governmental organizations (NGOs) dedicated to fighting AIDS and tuberculosis and malaria, people affected by these diseases, religious groups, international cooperation agencies (PAHO, UNAIDS, USAID, GTZ), universities and other academic institutions became involved. They agreed to establish a National Coordination Mechanism (MCP), which was entrusted with designing a project to be presented to the Global Fund. The project was called Strengthening the Prevention and Control of AIDS and Tuberculosis in Peru.

El 8 de agosto del 2002 se reunieron los siguientes organismos: Ministerio de Salud, Ministerio de Educación, Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social, Ministerio del Interior, Ministerio de Justicia, Ministerio de Defensa, Ministerio de Trabajo, Organizaciones No Gubernamentales dedicadas al trabajo en SIDA, Tuberculosis (TBC) y Malaria, personas afectadas por tales enfermedades, grupos religiosos, agencias de cooperación internacional (OPS, ONUSIDA, USAID, GTZ) y universidades e instituciones académicas, las cuales acordaron formar el Mecanismo de Coordinación de País (MCP) que se encargó de elaborar el proyecto “Fortalecimiento de la prevención y control del Sida y Tuberculosis en el Perú” presentado al Fondo Mundial.

Este proceso vislumbró una experiencia novedosa en la elaboración de políticas integrales de salud con la participación de diferentes actores del sector gubernamental, la sociedad civil y la población afectada y constituyó un espacio de interaprendizaje colectivo e individual que se llamó formalmente Coordinadora Nacional Multisectorial en Salud (CONAMUSA) el 26 de agosto del 2002.

This process opened up the horizon to a novel experience of forging health policies with the participation of a variety of stakeholders from the government, civil society, and the affected population. It also became a space for individual and collective learning and sharing, which was formally launched on August 26, 2002 as the National Multisectorial Health Coordination Office (CONAMUSA).

El compartir las responsabilidades entre gobierno y sociedad civil, es la única forma de afirmar la organización. Hugo Manrique | Ministerio de Salud

Estamos en un emprendimiento de una nueva sociedad, para mi eso es revolucionario, otra manera de ver la democracia, otra manera de ver la sociedad y otra manera de ser iglesia en forma inclusiva.
David Limo | ECLOF

La idea es que la CONAMUSA sea un foro de articulación con formas políticas...
Pablo Anamaria | persona afectada VIH SIDA

Sharing responsibilities between government and civil society is the only way to consolidate an organization. Hugo Manrique | Ministry of Health

Having a setting for seeking consensus helps to fill several vacuums, like the capacity of civil society to intervene in policy decisions. We are building a new society. For me that is revolutionary, another way of viewing democracy, another way of viewing society, and another way for the church to be more inclusive. David Limo | ECLOF

The idea is that CONAMUSA serve as a forum for articulating policies.... Pablo Anamary | HIV/AIDS victim



• los pasos hacia la construcción del capital social en la conamusa

Este proceso de integración no se da de la noche a la mañana, pues ya la sociedad civil ha estado manifestando su preocupación por lograr mayor protagonismo en la gestión de las políticas de salud, a través de diversas representaciones y movilizaciones multisectoriales. El camino de formación ha sido complicado y posiblemente haya distintas maneras de apreciarlo. Nosotros nos atrevemos a realizar un análisis y plantear un conjunto de etapas o momentos principales que también hemos observado en otras experiencias de construcción social. Esta coincidencia nos anima a proponer un razonamiento a modo de metodología a seguir, para poder brindar condiciones de confianza y participación en los procesos de construcción de capital social como el de la CONAMUSA.

Como cooperante CUSO tenía la responsabilidad de explicitar los pasos recorridos a lo largo de estos tres años de trabajo. Tuve que entender y hacer entender a otros, los posibles retos a los cuales uno podía enfrentarse en un camino de este tipo. Decidí, con el apoyo de mi contraparte la Asociación KALLPA, empezar una sistematización, lo que me permitió reflexionar sobre lo sucedido durante las distintas fases del trabajo, ordenar mis ideas y to-

• steps towards building social capital in conamusa

This process of integration did not happen overnight. Civil society organisations had already manifested their concern to be given a greater role in health policy-making, through various multisectorial mobilisation and lobby initiatives. The road to its establishment has been complicated and there are probably different ways to assess it. We attempted to analyse the process and to express it as a series of stages or key moments that we have also observed in other social construction processes. This coincidence leads us to propose a reasonable theory that can also be considered a methodology to follow, for creating the necessary conditions of trust and participation in the building of social capital, as in the case of CONAMUSA.

As a CUSO cooperant, my responsibility was to lay out clearly the steps that we took along the three years of the initiative. I needed to understand, and help others to understand, the potential challenges one faces in a process of this kind. Together with my partner organization, KALLPA, I decided to carry out a systematization of the process, which allowed me to reflect on the various stages of the work, organise my thoughts and distance myself from the complications of being directly involved in the day-to-day work. With a team of three people we began the work and developed a theoretical

mar distancia de lo complicado e involucrador que había sido el proceso para mí. Con el apoyo de tres personas iniciamos el trabajo y logramos un marco teórico sobre la confianza, la participación democrática y el capital social, para ordenar el proceso de construcción del capital social en la CONAMUSA, con la sistematización llamada: "La confianza como capacidad de participar democráticamente en una experiencia multisectorial (Caso CONAMUSA)".

En el trabajo de ordenamiento hemos dividido el proceso en cinco pasos que responden al desarrollo de los hechos:

I. Estableciendo identidad: La convocatoria del Ministerio de Salud a elaborar una propuesta multisectorial para el Fondo Mundial significó la oportunidad de crear un espacio social de participación ciudadana donde sectores estatales, población afectada, organismos no gubernamentales, organismos eclesiásticos, instituciones académicas y organismos cooperantes pudieron intercambiar análisis y propuestas para enfrentar la problemática del VIH-SIDA y la Tuberculosis en Perú. La construcción de la CONAMUSA permitió a sus miembros plasmar sueños y principios de acción política que se tenían hacia tiempo, pero que no lograban realizarse. Este hecho fue un factor de confianza y participación importante.

II. Diseñando la propuesta: La necesidad de ponerse en acción construyendo la propuesta técnica sirvió para que los grupos dejaran de lado sus intereses particulares y volcaran todo su "expertise" en la proposición enviada al Fondo Mundial. Este hecho demostró el desprendimiento y actitud solidaria de los miembros ante retos comunes y concretos y la capacidad profesional para superar este tipo de desafío, situación corroborada por la aprobación de la propuesta. Esto último cimentó la confianza entre los miembros del grupo, de que eran capaces de sacar adelante proyectos multisectoriales. En el caso de la CONAMUSA, esta temprana puesta a prueba ha servido como catalizador de actitudes que permitieron establecer la confianza en nuestras capacidades para crear capital social.

III. Enfrentando la crisis de poder: La etapa de crisis en todo proceso social es necesaria pues brinda una oportunidad para que los miembros den a conocer sus reales intereses, debilidades y virtudes, y replanteen la confianza depositada en la organi-

framework about trust, democratic participation and social capital in order to be able to reflect in an organised way on CONAMUSA's process of building social capital. The resulting systematisation was entitled: "La confianza como capacidad de participar democráticamente en una experiencia multisectorial (Caso CONAMUSA)": "Trust as the capacity to participate democratically in a multisectorial experience (The case of CONAMUSA)".

We have divided the process into five steps, which correspond to how the process developed:

I. Establishing identity: The call from the Ministry of Health to put together a multisectorial proposal for the Global Fund became an opportunity to create a social space for citizens' participation in which state sectors, the affected population, non-governmental organisations, church organisations and cooperation agencies could exchange their analysis and proposals for confronting the issue of HIV/AIDS and tuberculosis in Peru. The establishment of CONAMUSA enabled members to be able to express the dreams and principles for political action that they had been entertaining for some time but which had not been able to put into practice. This fact was an important factor for trust and participation.

II. Designing the proposal: The need to get down to work to build the technical proposal helped the groups to leave aside their particular self-interest and to dedicate all their expertise to developing the proposal for the Global Fund. In this the members showed an attitude of solidarity and open-mindedness in the face of real common challenges as well as the professional capacity to undertake this kind of challenge and were rewarded with the approval of the proposal. The latter helped to cement trust between the members of the group and faith in their ability to move multisectorial projects forward. In the case of CONAMUSA, this early test served as a catalyst of attitudes, establishing confidence in their capacity to create social capital.

III. Confronting the power crisis: Crisis is a necessary stage in any social process as it enables members to reveal their true interests, weaknesses and virtues and to reconsider their confidence in the organisation and their participation. Following the process of formulating the proposal and the operational plans, the coordination went into a stage of crisis. This made us realise the need to build mech-

zación y su participación en ella. Luego del proceso de elaboración de la propuesta y planes operativos, la coordinadora entró en una etapa de crisis. Esta nos llevó a plantear la necesidad de construir mecanismos para la institucionalización y la gobernabilidad de la CONAMUSA. Para enfrentar la crisis se necesitó tomar riesgos que no todos estuvieron dispuestos a asumir. Para poder seguir respondiendo a las demandas del proyecto, fue importante convencernos de que no existe proyecto ni grupo perfecto si se toman decisiones sin consenso.

IV. Elaborando la normatividad: Los procesos de formalización, como los llevados a cabo con la elaboración del manual y el reglamento de organización y funciones, fueron necesarios para consolidar los procesos de integración y establecer las reglas que normaran la actuación de los miembros en los diversos roles que requiere la CONAMUSA. La formalización le dio una imagen de seriedad y compromiso que reforzó las condiciones de paridad de todos los integrantes, y en especial de la población afectada, para participar y negociar multisectorialmente. El nivel de representatividad que se alcanzó con estos instrumentos confirmó la necesidad de seguir con estos procedimientos pese a lo tediosos y poco estimulantes que a veces parecían.

V. Legitimando liderazgos: La auto-ubicación y el ejercicio de roles de acuerdo a la capacidad y motivación para desempeñarlos, permitirá la madurez individual y colectiva del grupo. Hacia este fin están encaminados los procesos de empoderamiento y reglamentación que se vienen desarrollando en la CONAMUSA. Al mismo tiempo, puede ser un proceso donde se pierda confianza debido a los problemas de representatividad y legitimidad que tienen algunos miembros (por la naturaleza de su representatividad), a la presencia de actitudes intolerantes y a la falta de capacidades organizativas y técnicas que manejan algunos grupos.

anisms for the institutionalisation and governance of CONAMUSA. We had to take risks to deal with the crisis that not all of the members were willing to take on. In order to continue to respond to the demands of the project, it was important for us to convince ourselves that the ideal project or group cannot exist if decision-making is not consensual.

IV. Setting the rules: It was necessary to formalise the process, for instance through the elaboration of a manual and organisational rules and regulations, in order to consolidate the process of integration and lay down guidelines for members' behaviour in the various roles required for CONAMUSA. This formalisation created a more serious image of commitment and reinforced conditions of parity between members, especially for the affected population, so that they could participate and negotiate multisectorially. The level of representation that was achieved through these tools confirmed the need to continue to use these kinds of procedures, notwithstanding how tedious and little stimulating they can sometimes seem.

V. Legitimising leadership: The self-nomination and assumption of roles in accordance with ability and motivation enables the group to mature individually and collectively. The empowerment and regulation processes that CONAMUSA has been developing are shaped with this in mind. At the same time, it is quite possible for trust to be lost during a process in which there are problems of representation and legitimacy on the part of some members (because of the nature of their representation), intolerant attitudes and the lack of technical and organisational capacity of some groups.

Por lo que es de las personas afectadas con tuberculosis ha sido la primera vez que se les ha tomado en consideración para estar desde los inicios del proyecto, en todo el proceso he estado dentro de la secretaría ejecutiva... Elena Cuba | persona afectada con TB

This is the first time that people suffering from tuberculosis have been taken into account from the very start of the project. Throughout the process I have been a part of the executive secretariat.... Elena Cuba | TB victim

Algunas conclusiones

Con esta sistematización hemos podido concluir que:

1. La confianza es un elemento básico de la vida social en todo nivel: individual, grupal, institucional, nacional, etc. Sin confianza no es posible desarrollar ninguna actividad e interrelación pues nos brinda los puntos de apoyo y certeza para arriesgarnos a hacer algo; de lo contrario nos hundimos en la inmovilidad o el caos. La confianza desarrollada en la CONAMUSA es variable, y depende mucho de la percepción que los diversos miembros tienen sobre sí mismos y sobre los demás. Entre algunos miembros existen buenos niveles de confianza y afinidad que les permite avanzar a ritmos similares, pero existen otros grupos muy desconfiados que avanzan lentamente hacia la integración de propuestas y formas de trabajo, llegando a acuerdos sólo cuando están muy seguros de obtener beneficios y reconocimiento. La confianza que se está construyendo en la CONAMUSA se sustenta en tres componentes: la existencia de objetivos y visiones comunes, el reconocimiento de las capacidades y competencias de los miembros que integran la coordinadora y la seguridad del cumplimiento de los compromisos que se asumen basada en trayectoria e imagen de cada uno de los miembros. Esta confianza fue la que hizo posible el que se propusieran metas que trascendieron el motivo original de la convocatoria y se planteara la creación de la CONAMUSA.

2. La participación democrática es la manera más completa y justa de formar parte de colectivos, instituciones, membresías y para el ejercicio de la ciudadanía. Esta se logra a través del ejercicio de los deberes y derechos que a cada individuo le corresponde en toda organización social a la que pertenece. Esta participación no puede ser vista en abstracto sino debe hacerse desde el contexto y a partir de los elementos que la posibilitan. La participación en la CONAMUSA se caracteriza por la pluralidad y amplitud de los miembros que la conforman y la horizontalidad de las relaciones que se han establecido entre todos ellos pese a las muchas diferencias existentes. Esta participación se operativiza de manera diferente de acuerdo al tipo de tarea que se enfrenta. Cuando se trata de tareas con

Some conclusions

Through the systematisation we have been able to conclude that:

1. Trust is a basic element of social life at every level: individual, group, institutional, national, and so forth. Without trust it is impossible to carry out any kind of activity or engage in any kind of relationship. It provides the support and certainty necessary to take risks, without which we would be plunged into immobility or chaos. The trust developed in CONAMUSA is variable and much depends on the perception the various members have of themselves and others. Among some members there are good levels of trust and affinity that help them move forward at a common pace, but other groups are distrustful and move forward slowly when negotiating proposals and ways of working, reaching agreements only when they feel they will reap benefits and gain acknowledgement. Trust building in CONAMUSA is based on three components: a common objective and vision, an acknowledgement of the capabilities and competencies of the members that make up the group and the certainty that any commitments made will be fulfilled, based on the track record and image of each member. Trust is what made it possible to propose goals that transcended the original reasons for convening the group, and led to the creation of CONAMUSA.
2. Democratic participation is the most effective and fair way to take part in a collective effort, institution or membership group for the exercise of citizenship. It is achieved through the full exercise of the rights and responsibilities of the individual in any social organisation to which he or she may belong. Participation cannot be seen in the abstract but in each particular context, each with its particular factors that make participation possible. Participation in CONAMUSA is characterised by the breadth and plurality of its members and the horizontal nature of the relationships which have been established between them in spite of their many differences. How participation plays out in practice varies according to the kind of task to be undertaken. When it is a task with a strong technical component, participation is structured according to the capa-

fuerte componente técnico la participación se estructura de acuerdo a las capacidades y recursos de sus miembros, dando cabida a que todos puedan aportar. Es diferente la situación cuando se participa en actividades de gestión y organizativas pues aquí los miembros hacen primar sus intereses particulares y su participación está muy condicionada a la obtención de beneficios y reconocimiento, y al protagonismo de los líderes, haciendo la toma de decisiones un proceso muy complejo que sólo puede avanzar a través de consensos de difícil obtención.

3. La participación de la población afectada reviste especial importancia en este proceso multisectorial, debido a que su aporte asegura la validez de las propuestas, dándole un enfoque más realista y práctico a la problemática abordada y una mayor eficacia y justicia en las soluciones planteadas. Su participación en todos los procesos técnicos y de gestión de la CONAMUSA les ha brindado un espacio más importante en la Sociedad Civil. Sin embargo, la participación de las personas afectadas aun no alcanza el protagonismo y legitimidad que la conducción de las propuestas multisectoriales exige. Esta población afectada debe ser apoyada por procesos de empoderamiento y representatividad que faciliten la generación de confianza en su desempeño, en las responsabilidades y tareas asumidas.

4. Este proceso de formación de la CONAMUSA nos ha mostrado que la construcción de un organismo con actores sociales de diversos ámbitos pasa por un conjunto de momentos o etapas bastante similares a otros procesos constitutivos que también hemos observado.

bilities and resources of the members, establishing teams in which everyone can contribute. The situation is different when it comes to management and organizational activities, where members focus on their own specific interests and their participation is very much conditional on obtaining benefits and acknowledgement, and playing a leading role. This turns decision-making into a complex and extended participatory process, which can only move forward on the basis of consensus decisions which are difficult to achieve.

3. The participation of the affected population is of particular importance in a multisectorial process as it ensures that proposals are valid, more realistic and practical with regard to the issue in hand and that the solutions proposed are more effective and fair. Their participation in all the technical and management processes of CONAMUSA has raised their profile in civil society. However, their participation has not reached the level of leadership and legitimacy required by a true multisectorial process. They need to be further supported through empowerment processes that generate trust and confidence in their performance, in their responsibilities and the tasks to be undertaken.

4. The process of creating CONAMUSA demonstrates that establishing a body involving a variety of stakeholders implies going through a similar series of stages or steps to other organisational building processes that we have observed.





• aprendizajes y contribuciones

Desde mi perspectiva como cooperante, los principales logros de esta experiencia han sido: formar un directorio virtual con 60 instituciones trabajando en VIH/SIDA en Perú; conseguir una recopilación de más de 40 buenas prácticas en VIH/SIDA; crear un proyecto diseñado y aprobado de lucha contra el VIH/SIDA, con 16 millones de dólares para dos años; y reunir a un grupo multisectorial organizado alrededor del tema VIH/SIDA y TBC, la Coordinadora Nacional Multisectorial en Salud / CONAMUSA.

Otra contribución importante ha sido representar a las ONGs en la CONAMUSA y que la Red SIDA Perú la haya elegido como secretaría ejecutiva. Además, es fundamental el haber logrado hacer ver la importancia que tienen los adolescentes y jóvenes tanto en su participación frente al VIH y Sida, como el tenerlos en cuenta al momento de diseñar las estrategias de acción como población vulnerable.

Algunos elementos de la experiencia fueron problemáticos, entre ellos el haber tenido que lidiar entre un rol concertador en la CONAMUSA y la necesidad de posicionarnos frente a temas polémicos y de índole éticos; el no entendimiento de algunas personas de la sociedad civil frente al proceso, don-

• contributions and lessons learned

From my point of view as a cooperant, the main achievements of this experience have been: building a virtual directory of 60 institutions that work on HIV/AIDS in Peru; producing a compilation of over 40 best practices about HIV/AIDS in Peru; designing a project for fighting HIV/AIDS that secured 16 million dollars in funding over two years; and helping to bring together a multisectorial group around the issues of HIV/AIDS and tuberculosis, the National Multisectorial Health Coordination, CONAMUSA.

Another important contribution has been representing the NGOs in CONAMUSA, making it possible for the Peru AIDS Network of NGOs to be chosen as its executive secretariat. I also managed to make clear how important it is for teenagers and young adults to become involved in the response to HIV/AIDS, and take them into account when developing strategies for vulnerable populations.

Some aspects of the experience were problematic, such as having to deal with the dilemma of playing a consensus-building role in CONAMUSA while needing to take a position on controversial and ethical issues. Another challenge was the incom-

de es necesario ser socios, y no oposición del Ministerio de Salud para lograr un proyecto país con una visión común. Por momentos, la impresión de una excesiva responsabilidad y el temor de no poder responder a la demanda.

A pesar de estas dificultades, para mi fue una experiencia de trabajo muy enriquecedora. Aprendí a relacionarme mejor con instancias como los Ministerios y con las personas afectadas por VIH y SIDA y la cooperación internacional. Siento que he podido conocer mejor mis límites, aprender a tomar las cosas con más calma y a compartir la responsabilidad con varios miembros de los espacios en el cual he estado trabajando. También pude descubrir que un nivel de liderazgo puede ser por una parte muy reconocido pero a veces no apreciado.

Tuve la suerte de ser apoyada y sostenida por Kallpa y por CUSO en los momentos de mayor cuestionamiento a mi persona y quehacer, para mantener la transparencia y sinceridad con los actores con quienes interactué. Además recibí la ayuda de un trabajo grupal de análisis de conflictos de gestión.

Para Kallpa, en estos años la contribución de la cooperante ha sido central para que la Red SIDA Perú se convierta en un actor reconocido en el escenario público del VIH/SIDA; a que Kallpa tenga un aporte concreto en el manejo democrático del proceso de concertación, y por último, a que las instituciones involucradas tomen decisiones en forma democráticas. Los documentos realizados reflejan la participación de todos (MOF, planes operativos, etc.). Haber sido cooperante fue una experiencia muy importante para su desarrollo profesional y personal, entregándole la posibilidad de poder participar activamente en este nuevo modelo de gobernabilidad.

Dentro de los aprendizajes, es importante explicitar las reglas del juego cuando se trabaja con varias instituciones o varios sectores, para no dar interpretaciones falsas a los hechos. La confianza también es fundamental para lograr un trabajo organizado, multisectorial y democrático. La noción de democracia es todavía muy débil, en la forma de entenderla por parte de la población, mezclándose con

prehension of some members of civil society with regard to the process, in which it was necessary to become partners rather than opponents of the Ministry of Health in order to build a national project with a common vision. Sometimes one is left with the impression of excessive responsibility and the fear of not being able to respond to the demands.

In spite of these difficulties, for me it was a very enriching experience. I learned to relate better to bodies such as the Ministries and people living with HIV and AIDS, as well as with international agencies. It helped me to know my limits better, to learn to take things a bit easier and share responsibility with various other members of the bodies with which I was working. I also discovered that leadership can sometimes be acknowledged but not appreciated.

I was lucky to be supported and sustained by Kallpa and CUSO in the darkest moments when I and my work were being questioned, maintaining openness and sincerity with the other actors. I also had help from a working group that analysed conflict in management processes.

For Kallpa, the contribution of the cooperant over the years has been key to the Peru AIDS Network becoming an acknowledged actor on the public stage of HIV/AIDS issues, helping Kallpa to make a concrete contribution to the democratic coordination process and helping the institutions involved to make decisions democratically. The documents produced (Organisational Manual, operational plans, etc) reflect the participation of everyone. Being a cooperant has been a very important experience for her personal and professional development, providing the opportunity to participate actively in this new governance model.

Amongst the lessons learned, it is important to make the rules of the game explicit when working with various institutions or sectors, in order to ensure that the facts are not misinterpreted. Trust is also fundamental to achieving work that is organized, multisectorial and democratic. The notion of democracy, as the population understands it, is still weak and is mixed with notions of equal-

las nociones de igualdad, de poder y de elección por lo cual es importante poder tener un modelo claro e internalizado para poder llevar a los grupos a estos conceptos o enfoques. Finalmente, el liderazgo natural o ganado en un grupo como una red de ONGs, puede provocar en algunas personas sentimientos muy encontrados: admiración, envidia, temor y desconfianza.

ity, power and choice. It is important, therefore, to have a clear, internalized model in order for the groups involved to grasp these concepts and approaches. Lastly, natural or hard-won leadership in a group such as an NGO network can provoke very contradictory feelings: admiration, envy, fear and mistrust.

Hay posiciones diferentes en la misma cooperación internacional, posiciones un poco encontradas y creo que es la oportunidad que tenemos para consolidarnos (como cooperación internacional), conformar y crear una CONAMUSA más sólida, ya que todavía falta articularnos. Hay sectores muy comprometidos y otros que no lo están, sin embargo, estos se suben al carro, se acomodan y este avanza. No es un problema de indiferencia de las personas, sino es un proceso que tiene que irse dando, madurando, acomodando con sus propias características y cualidades, para que cada instancia encuentre su rol. Al principio había mucha discrepancia por los poderes, entendiendo el poder en el buen sentido. Es entendible que cada quien quiera que su identidad institucional sea la principal y eso ha creado dificultades al principio, pero yo entiendo que son dificultades propias de una institución de este estilo, muy sui generis.

Creemos que todo proceso de construcción social multisectorial en el Perú va a atravesar fases o procesos similares antes de llegar a consolidarse como opción para una mejor gobernabilidad. La CONAMUSA puede ser un buen punto de partida para que los asuntos de la gobernabilidad en el Perú, que tanta preocupación causa en todos los ámbitos del desarrollo nacional, puedan ser enfrentados democráticamente y sistemáticamente y se comprenda que para gobernar se requiere desarrollar un clima generalizado de confianza y participación en el que todos se sientan legítimamente representados.

Isabel Palacios | representante del sector de la cooperación

There are different positions within international cooperation, some of which are a little at odds.... We still need to come together to help consolidate CONAMUSA so that it is more solid, better articulated. Some bodies are very committed and others are not. However, they get on board and things move forward. It is not a question of indifference, but of a process that needs to mature and find its own characteristics and nature, so that each body can find its own role. In the beginning there were many discrepancies about power, understood in the good sense of the word... whether civil society, the State, the Ministry, or the persons affected should play a larger role. It is understandable that each would like their institutional identity to stand out. But I understand that those are difficulties inherent to an institution such as this, which is very *sui generis*. We believe that all processes of multisectoral social construction in Peru will go through similar stages or processes before they can become consolidated as an option for better governance. CONAMUSA can be a good starting point so that governance issues in Peru, which cause a lot of concern in all aspects of national development, can be faced democratically and systematically, and so that it is understood that governing calls for a general climate of trust and participation in which all feel legitimately represented.

Isabel Palacios | representative of the international cooperation sector

• mas informacion

“La confianza como capacidad de participar democráticamente en una experiencia multisectorial. Caso CONAMUSA”. Lima, diciembre 2003. Marie Françoise Sprungli, con el apoyo de Hugo Fujishima e Ivette Palomino. www.kallpa.org.pe

• more information

Marie Françoise Sprungli, with the support of Hugo Fujishima and Ivete Palomino. “Trust Based On The Ability To Participate Democratically In A Multisectoral Experience (The Case Of Conamusa)”, Lima, December 2003. www.kallpa.org.pe

