

Evaluación de la contribución de los Programas de Pequeños Fondos a la gestión de recursos naturales

Dr. Martín M. Mujica
Departamento de Sociología
Universidad de Moncton, Moncton,
New Brunswick,
E1A 3E9
Canadá

ÍNDICE

Introducción

Antecedentes

Evaluación de los distintos componentes

Resultados de los proyectos

Programa de donaciones por concurso para la investigación sobre métodos de seguimiento y evaluación de proyectos y programas de GRN en ALC

Conflicto y colaboración en la gestión de recursos naturales

Programa Comunitario de Gestión de Recursos Costeros en el Caribe

Gestión de los mecanismos de los Programas de Pequeños Fondos

SyE

CyC

Costas

Conclusiones sobre la gestión de los mecanismos de los programas de pequeños fondos

Lecciones y recomendaciones

La agenda de investigación de Minga y las propuestas del PPF

Organización

Devolución

Participación

Interdisciplinariedad

Género

Propagación de la financiación

Redes

Asociaciones

Difusión de los resultados

Nota final

Programas y proyectos (Primera fase)

SyE

CyC

Costas

Apéndice I:

Respuesta a la evaluación, por Simon Carter

Evaluación de la contribución de los Programas de Pequeños Fondos a la gestión de recursos naturales

Introducción

El objetivo primario de este breve documento es evaluar la contribución de los Programas de Pequeños Fondos (PPF) a las agendas y prácticas de investigación de la gestión de recursos naturales (GRN) en América Latina y el Caribe (ALC) y a la planificación de la Iniciativa de Programa Minga (Gestión de Recursos Naturales en América Latina y el Caribe) del IDRC.

Esta evaluación tiene por objeto tres PPF:

- (1) El programa de Seguimiento y Evaluación (SyE) de GRN, administrado por la Red Internacional de Metodología de Investigación de Sistemas de Producción (RIMISP), con sede en Santiago de Chile, Chile.
- (2) El programa Conflicto y Colaboración (CyC) en GRN, administrado por la Universidad para la Paz, Ciudad Colón, Costa Rica, y
- (3) El programa para la Gestión Comunitaria de Recursos Costeros en el Caribe (GCRCC, o Costas), administrado conjuntamente por la Unidad de Pesca de la Comunidad de Estados del Caribe (CARICOM) con sede en la ciudad de Belice, Belice, y el Instituto Internacional del Océano (IIO), de la Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica.

La primera observación general es que las organizaciones administradoras de los PPF realizaron lo que el centro donante esperaba y lo que sus dirigentes se comprometieron a hacer para facilitar el proceso. Se cumplieron los planes de trabajo, se respetaron los presupuestos y se alcanzaron los productos previstos. También confirmamos que los procesos de selección de los proyectos fueron correctos, los presupuestos se calcularon seria y cuidadosamente, y se lograron documentos y productos de alto nivel.

El contacto con las organizaciones administradoras de los fondos y con algunos líderes de proyectos y participantes de los proyectos demostró una voluntad común, desarrollada a partir de valores compartidos, con un amplio abanico de actividades, propuestas y variedad de enfoques. Esta impresión general nos lleva a pensar que es tiempo de consolidar una organización más estructurada del conjunto de las actividades, ensanchando la base de valores comunes hacia aspectos más teóricos y metodológicos y restringir el excesivo florecimiento de iniciativas que apuntan en distintas direcciones.

Antecedentes

Los tres programas de donaciones por concurso son parte integral de la Iniciativa de Programa Minga del IDRC. Esta iniciativa se centra en el uso de la investigación

para mejorar --en equidad, sustentabilidad y eficiencia-- la toma de decisiones en la GRN en ALC. Los clientes son las personas pertenecientes a los sectores público y privado, organizaciones no gubernamentales (ONG), de asistencia técnica internacional y financiadoras, que toman decisiones sobre políticas, programas y proyectos vinculados directamente al desarrollo y conservación de recursos naturales renovables.

Los objetivos se formulan en términos de:

- (1) Síntesis: Sintetizar las lecciones aprendidas de los enfoques que tienen en cuenta a múltiples actores en la GRN sustentable y equitativa, incluyendo principios organizativos y formas de gestión de los conflictos por recursos naturales.
- (2) Metodología: Identificar y generar herramientas y metodologías eficaces para apoyar enfoques de GRN de múltiples actores.
- (3) Aplicación: Desarrollar estrategias para aplicar a nuevas situaciones las lecciones aprendidas de la GRN de múltiples actores.
- (4) Cambio institucional: Promover la adopción e integración por las organizaciones de los enfoques de GRN de múltiples actores, a través del análisis y la demostración de la eficacia y los beneficios de esos enfoques.

Los PPF son una de las actividades clave en la tarea de promover los enfoques de múltiples actores y la diversidad metodológica. Contemplan los cuatro objetivos antes mencionados y, además, fomentan la interdisciplinariedad y el análisis social y de género, estimulan el cambio en la agenda de investigación y la agenda social, así como contribuyen al desarrollo de la relación entre los investigadores y los responsables de las decisiones.

Evaluación de los distintos componentes

Resultados de los proyectos

Una de las opiniones más reiteradas entre los equipos de los proyectos es el valor de los PPF como lugar de encuentro de personas interesadas en métodos innovadores de GRN. Este reconocimiento se extiende a los aspectos temáticos del programa -- análisis de actores, participación comunitaria, consideración de los aspectos positivos del conflicto y la evolución desde el conflicto hacia la cooperación.

Quizás el principal aporte de los PPF sea la incorporación de nuevos actores a las preocupaciones de la GRN y, en particular, la creación de los cimientos para nuevas prácticas de gestión. Antes del lanzamiento de los PPF, algunas organizaciones trabajaban con un enfoque poco sistemático, principalmente centrado en la acción, y no siempre basado en la investigación. En muchos casos, la introducción de la idea de gestión obligó a las organizaciones a volver a las acciones de emprendimiento integrado orientadas hacia sus comunidades locales.

Programa de donaciones por concurso para la investigación sobre métodos de seguimiento y evaluación de proyectos y programas de GRN en ALC

El objetivo general del programa de SyE es mejorar la capacidad de decisión de los actores de ALC (públicos, privados, ONG) que desempeñan un rol en las políticas, programas o proyectos que afectan a la GRN. Este objetivo será alcanzado a través del respaldo a la GRN por medio de la investigación y generación de conocimiento sobre métodos y enfoques de SyE para medir la pobreza y diversos aspectos de la degradación de los recursos naturales.

El aporte de fondos a RIMISP, organización administradora del SyE, permitió a la red ampliarse a nuevas organizaciones interesadas en explorar y experimentar nuevas técnicas de gestión para realizar el seguimiento y la evaluación de sus acciones.

Los funcionarios de RIMISP reconocieron que, en el plano organizativo, el PPF del IDRC ayudó a mejorar la metodología de evaluación y el uso de indicadores. Si bien la red RIMISP sigue una estrategia de capacitación, los resultados muestran sólo un éxito relativo y, en algunos casos, los proyectos harían mejor en centrarse en la sistematización de sus experiencias que en el desarrollo de nuevos métodos.

Los mejores proyectos --en términos de resultados y percepción de RIMISP-- fueron aquellos con experiencia previa en SyE y en la implementación de nuevos métodos. Inversamente, los proyectos con escasa experiencia en SyE que intentaron inventar o experimentar con metodologías desconocidas, en respuesta al llamado a concurso, no fueron capaces de demostrar algo nuevo y no pudieron reportar su experiencia pasada de modo que resultara de utilidad para otras organizaciones y proyectos. Los proyectos que intentaron inventar nuevas metodologías a partir de poca o ninguna experiencia elaboraron indicadores más descriptivos que analíticos.

El proyecto Comunidades y Desarrollo en el Ecuador (COMUNIDEC), del Sistema de Desarrollo Local (SISDEL), surgió de 16 años de experiencia de esta organización en suministrar conocimientos metodológicos a organizaciones locales --básicamente municipalidades, grupos indígenas y grupos culturales minoritarios--. Su principal motivo, al presentar un proyecto al concurso, fue su interés en la metodología. Sin embargo, una vez involucrado en la GRN, se volcó a un enfoque más integrado, que demostró ser más apropiado a su situación real. También descubrió el análisis de múltiples actores y lo aplicó luego a la planificación local para el desarrollo.

La experiencia del Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE) en Tambopata, Perú, comparte características con el proyecto COMUNIDEC en términos de su contribución. Entre 1985-87, GRADE pasó de los proyectos de desarrollo a la investigación macroeconómica. Las estrategias de GRN aparecieron como nuevo tema de trabajo para GRADE a comienzos de los años 90, con la apertura de las preocupaciones ambientales a nuevos aspectos, entre ellos la minería. A medida que GRADE fue desarrollando las estrategias de GRN, se hicieron evidentes nuevas necesidades de estudios metodológicos.

Efecto de potenciación

Varios informantes mencionaron el efecto de potenciación de estos proyectos. Este efecto es más evidente para ellos porque, en términos comparativos, el monto de las donaciones es relativamente modesto.

Para el mismo proyecto, GRADE pudo conseguir fondos adicionales (US\$ 35.000 del Fondo Regional para Tecnología Agrícola, FONTAGRO), llegando a un total de US\$ 60.000 dólares con los US\$ 10.000 dólares de contribución del Grupo para complementar los US\$ 25.000 de Minga-IDRC/RIMISP. El aporte de GRADE a la capacitación en investigación también es importante para la agenda de investigación, y plantea la cuestión del empleo rural no agrícola como un tema relevante en los estudios de desarrollo en Perú y en la formación de equipos de investigadores.

En el proyecto COMUNIDEC de Ecuador, la experiencia con ONG y gobiernos locales también tuvo un efecto de potenciación a través de la fusión de las metodologías participativas y los enfoques interculturales. Esto se logró tanto en términos de teoría como de síntesis con otras experiencias y proyectos de GRN.

El efecto de potenciación también trabaja hacia atrás. El proyecto del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) en Nicaragua está validando una metodología desarrollada en dos proyectos anteriores con apoyo financiero de las agencias de desarrollo internacional de Dinamarca, Noruega y Suecia. La zona en que se llevó a cabo el proyecto financiado de SyE es una de las siete áreas de demostración o repetición de los dos proyectos originales.

Contribución de RIMISP

Para los equipos de los proyectos, RIMISP es mucho más que un administrador del fondo. Reconocen el liderazgo de la Red en la identificación y evaluación de nuevos e importantes temas, así como en la orientación de proyectos y ONG hacia nuevas perspectivas. En el caso de GRADE, el diseño de la investigación del proyecto fue mejorado después de las observaciones de RIMISP que ayudaron al Grupo a abrir nuevas interacciones con otras instituciones, por ejemplo el servicio nacional de ordenamiento territorial. Esta experiencia ayudó a GRADE a comprender que un enfoque de múltiples actores requiere una buena circulación de información y ahora el Grupo aplica esta lección a otras experiencias y proyectos. El proyecto de Gestión Forestal también reconoce el valor de RIMISP como líder intelectual y, por lo tanto, el efecto de potenciación de la acción de la Red.

Conflicto y colaboración en la gestión de recursos naturales

El Programa de CyC busca establecer un cuerpo de investigación sobre enfoques de múltiples actores para manejar conflictos por recursos naturales en ALC, a través de un programa transparente y eficiente de pequeños fondos adjudicadas por concurso.

La contribución de los proyectos de CyC al desarrollo de una metodología particular sobre conflicto y colaboración parece ser menos homogénea que la de los proyectos de SyE. Las diferencias provienen, sobre todo, de la variedad de interpretaciones de los equipos de los proyectos con respecto a la cooperación y el conflicto y de sus actitudes hacia las técnicas de resolución de conflictos. El concepto de Manejo Alternativo de Conflictos no siempre es usado en el lenguaje de los proyectos. En uno de los casos estudiados por esta evaluación, el equipo del proyecto no considera la resolución de conflictos como un objetivo y mide el éxito en términos de nuevas movilizaciones en torno al conflicto y no en función de la cooperación, que es vista más bien como claudicación. En este caso, el análisis de múltiples actores no se diferencia de un rígido análisis de clases sociales. Esta interpretación también afecta a la GRN, ya que el proyecto encuentra inaceptable la idea misma de gestión, pues la interpreta como el manejo de una situación insostenible. La identificación con estos puntos de vista surgió y fue corroborada en conversaciones con varios líderes de proyectos.

Una excepción a la observación general hecha en el párrafo anterior es el proyecto del Centro Interamericano para el Desarrollo de Ecosistemas Sustentables (ICSED, en inglés). Un enfoque crítico permitió al ICSED contribuir a la resolución de conflictos por medio de un análisis de múltiples actores muy pragmático y de la facilitación de los contactos entre esos mismos actores.

El Grupo de Desarrollo de Tecnología Intermedia (ITDG, en inglés) también adoptó un enfoque muy creativo de la distribución y el uso del agua. El Grupo recopiló y usó formas quechuas tradicionales de reconocimiento del conflicto y la cooperación para construir nuevas capacidades organizativas orientadas a la resolución. El enfoque de la gestión utilizó un diagnóstico de las comunidades, identificando apropiadamente a los actores y sus necesidades de agua. El ITDG actuó como fuente de recursos técnicos, facilitador de la capacitación y preparador de regulaciones y mecanismos administrativos para el uso del agua. Este enfoque contribuyó a revitalizar la cultura indígena y aportó mayor autonomía a las relaciones de las comunidades indígenas entre sí y entre éstas y las agencias estatales.

En la misma área de recursos hídricos, la experiencia del Centro de Estudios Superiores Universitarios/Universidad Mayor de San Simón (CESU/UMSS) en Cochabamba, Bolivia, es diferente. La participación en el fondo de CyC se da en el contexto de la relación entre el medio académico y la Federación Departamental Cochabambina de Regantes (FEDECOR). Ambos socios prepararon el proyecto en mayo de 2000, en un clima de alta confrontación: la llamada "guerra del agua". Este conflicto alcanzó un nuevo punto de tensión a fines de 2000, poco después de la aprobación del proyecto, y en la primera mitad de 2001. En ese contexto, en el que CESU/UMSS participó activamente en la movilización, la resolución fue claramente visualizada como un concepto de investigación, separado de la realidad de la lucha. La idea implícita fue que la movilización conduciría a un resultado ganador-perdedor más que a uno ganador-ganador. En la medida que los socios del proyecto estaban

convencidos de que su visión cultural de la gestión del agua era correcta¹, estaban convencidos también de que eran los únicos ganadores posibles, a pesar de todas las dificultades de su lucha.

El caso del proyecto de la Sociedad Peruana de Derecho Ambiental - Oficina de Asesoría y Consultoría Ambiental (SPDA-OACA) en el valle Lurín, en Perú, también fue completamente diferente. Si bien el proyecto se relaciona directamente con las organizaciones locales, se basa más bien en una propuesta para el futuro: la transformación de la producción del valle y el uso de la tierra según las necesidades tanto de la población del valle como de la ciudad de Lima. En este caso, el análisis de los actores fue mucho menos dicotómico y estuvo más vinculado a las variables sociales y económicas. La SPDA, y especialmente la OACA, reconocieron que un rol más comprometido reduciría su capacidad para actuar como intermediarias del amplio abanico de actores involucrados en la situación. El análisis de los actores permitió a la OACA reconsiderar su papel y buscar una posición más intermedia. Ambas organizaciones descubrieron que este cambio de posición contribuyó a definir su propio valor agregado: conocer el conflicto desde dentro y luego planificar su resolución desde una posición única privilegiada.

La preocupación por la interacción entre los intereses locales y los generales existía en un proyecto relativamente modesto (US\$ 9.000) de Cecilia Martínez y socios locales en la cuenca del río Tempisque, en Costa Rica. En este proyecto, la presencia local está representada por la organización comunitaria, Raíces, y por una empresa de caña azucarera. En las conversaciones orientadas a resolver el conflicto mediante un acuerdo mutuo, la coordinadora del proyecto hizo énfasis en el conocimiento local y la forma de compartirlo. El grupo comunitario realizó una campaña exitosa dirigida a las instituciones gubernamentales, que condujo a la declaración de un Área de Patrimonio Natural en favor de las tierras locales. Luego de conversaciones con otros actores locales, la empresa cambió su política de comprar tierras para la expansión del monocultivo y adoptó un nuevo enfoque de asociación con pequeños productores. El resultado fue la gestión local de los recursos mediante la acción concertada de los distintos actores. Este fue un importante aporte del proyecto a las demandas de conservación de los humedales en distintas regiones del país.

Minga-IDRC tiene una posición muy completa y coherente sobre conflicto y colaboración en la GRN (Buckles, Daniel [Editor] [1999]. *Cultivating Peace: Conflict and Collaboration in Natural Resource Management*. Ottawa, IDRC, 300 pág. ISBN 0-88936-899-6. Versión en español [2001]: *Cultivar la Paz: Conflicto y Colaboración en el Manejo de los Recursos Naturales*, ISBN 0-88936-939-9. Versión francesa [2001]: *Cultiver la Paix: Conflits et Collaboration dans la Gestion des Ressources Naturelles*, ISBN 0-88936-945-3). Esto podría inspirar a las organizaciones que trabajan sobre este tema. El contraste entre la posición del IDRC sobre CyC y la realidad de algunos de los proyectos nos llevan a hacer --más

¹ El agua pertenece a la *Pachamama* (la Tierra); nadie debería enriquecerse con la explotación del agua.

adelante-- una serie de recomendaciones en el área de capacitación y en la de respaldo teórico.

Programa Comunitario de Gestión de Recursos Costeros en el Caribe (Costas)

El Programa Costas tiene el objetivo general de promover, mediante la investigación, un enfoque de múltiples actores para la gestión de los recursos costeros en el Caribe, con la meta de elevar el desarrollo sustentable.

La contribución de los proyectos de Costas parece ser de naturaleza distinta a los otros dos PPF financiados por Minga-IDRC. Los proyectos de SyE y CyC son esencialmente temáticos y metodológicos sobre dos aspectos de GRN. Costas es más "geográfico", se basa en las zonas costeras del Caribe, como indica su nombre. Muchos de los proyectos de CyC y SyE también son comunitarios, pero ninguno tiene sede en el Caribe. Este es el único fondo que ha llegado a los países de habla inglesa. A este PPF están asociados todos los proyectos cubanos.

En el caso de los proyectos de Costas, no hay una metodología aplicada que poner a prueba y, por lo tanto, su éxito y su contribución a la agenda de investigación no se diferencian del aporte de otros proyectos de investigación para el desarrollo. Esta observación no significa que el Programa Costas sea de menor valor que los otros dos. Solamente implica que debe ser revisado el centro de este programa, sobre todo en su contribución a una agenda de investigación. La evaluación preliminar del proyecto sacó la misma conclusión. En la segunda fase, en una mirada prospectiva, los evaluadores propusieron algunas reorientaciones estructurales, tales como el énfasis en enfoques interdisciplinarios, en las cuestiones de género y los vínculos institucionales. También indicaron la necesidad de mecanismos de colaboración con el programa de CyC como una estrategia hacia una "mejor caracterización de los actores involucrados en los proyectos".

Distintos equipos de proyectos del PPF Costas no entienden el concepto de "gestión comunitaria" bajo las mismas premisas. Los trabajadores de las organizaciones administradoras --la Unidad de Pesca de CARICOM (CFU, en inglés) e IIO-Universidad Nacional (UNA)-- observan que, en algunos casos, el componente comunitario es meramente formal y debería ser catalogado más adecuadamente como participación individual local. En otros casos, el concepto de actores es entendido como participación ciudadana o como gestión local o municipal. Estos mismos informantes reconocen que la noción de actores es ajena a la cultura organizativa de la mayoría de los proyectos supervisados por ellos, al menos en los países de habla hispana.

La ausencia de interdisciplinaria es uno de los desafíos a los que Costas debería responder en una nueva etapa. Según informantes de las dos organizaciones administradoras de este fondo --CFU e IIO-UNA--, la interdisciplinaria es una condición del éxito de estos proyectos. Los proyectos de mayores logros son aquellos que mejor desarrollaron la interdisciplinaria.

Gestión de los mecanismos de los Programas de Pequeños Fondos

En general, podemos afirmar que los tres fondos han alcanzado un alto grado de confiabilidad en el llamado a concurso, la selección de los proyectos y la administración de los fondos, si bien con algunas diferencias y excepciones en las experiencias de los tres.

SyE

La experiencia de RIMISP como organización administradora es muy distinta de los otros dos fondos, por varios motivos:

- Por definición, RIMISP es una red.
- RIMISP tenía un legítimo interés en aceptar la responsabilidad administrativa del fondo, para potenciar su propio desarrollo como red.
- La Red estaba interesada en un aspecto sustantivo de los objetivos de SyE.

El personal de RIMISP mencionó las siguientes disposiciones:

- La formación de dos comités para la gestión del fondo, uno Restringido y otro Ampliado.
- El diseño por el Comité Restringido de un conjunto de reglas para ser aplicadas por el Comité Ampliado en el proceso de selección.
- La aprobación por el Comité Restringido de la lista final de proyectos seleccionados.
- La adopción de algunos cambios en los criterios de selección.
- La organización de un taller para representantes de los proyectos seleccionados, enseguida después de la selección.

Los funcionarios de RIMISP reconocieron una debilidad en la convocatoria: su dificultad para concitar propuestas de grupos de países de lengua oficial o mayoritaria distinta del español. Esta vez no se propuso una acción correctiva.

Los equipos de los proyectos dieron muy buena opinión sobre la capacidad de RIMISP para administrar el proceso. No obstante, se mencionaron problemas en relación a los asesores de las propuestas, que no integraban el equipo de RIMISP. En los proyectos hubo algunas demandas de diálogo con RIMISP y entre los participantes.

CyC

Los procesos en el fondo de CyC son coordinados de forma algo diferente a los del fondo de SyE.

En primer lugar, en CyC hay un comité del programa que tiene responsabilidades de selección de proyectos y además está a cargo del seguimiento y la evaluación. Los

informantes catalogaron los logros de la tarea de seguimiento como relativamente modestos. En algunos casos, el calendario de visitas a los proyectos no fue respetado y los miembros del comité no visitaron algunos proyectos. En otros pocos casos, los informes son muy pobres o simplemente no los hay. Los administradores del fondo tienden a considerar esta falta de éxito con cierta flexibilidad, alegando que esas visitas no eran esenciales para los proyectos o el programa. Los administradores del fondo quisieran introducir algunos cambios en la composición del comité pero, al momento de esta evaluación, no estaba claro cómo se instrumentaría esto, quién sería reemplazado, de qué manera y quiénes tomarían la decisión.

La segunda diferencia con los procesos de SyE es el mayor uso de Internet para las operaciones administrativas de CyC. Esencialmente, esto se basa en la Online Proposal Appraisal (OPA, Evaluación de Propuestas en Línea), una interfase de código abierto en Internet, que tiene muchas posibilidades para administrar los procesos de selección de proyectos. La OPA fue muy útil para fines administrativos, para el proceso de selección y el seguimiento y para el especialista de programas de Minga-IDRC. En general, la OPA es vista más como un sistema de almacenamiento y recuperación de información, que como un sistema de administración y toma de decisiones. Cuando llegó el momento de estudiar documentos, las personas prefirieron utilizar documentos impresos; para enviar cartas, escogieron el correo electrónico enviado por los servidores usuales; a la hora de presentar informes, los prepararon como es usual en forma impresa, a veces con una copia digital en disquete o como archivo adjunto de correo electrónico.

Otras tres herramientas disponibles podrían facilitar el trabajo del personal de CyC durante los procesos. La primera es de índole conceptual: un libro del IDRC sobre el tema del fondo delegado (Buckles, 1999; véase la referencia, pág. 6). Parece ser que, si bien el libro ha sido bien difundido en ALC, no se usa lo suficiente.

Las otras dos son más instrumentales. Se trata de un CD-ROM (Barker, Alan y Firoze Manji [2000]. *Writing for Change. An Interactive Guide for Effective Writing, Writing for Science, and Writing for Advocacy*. CD-ROM y guía del usuario. Oxford, fahamu / Ottawa, IDRC. ISBN 0-88936-932-1. Versión en español en coedición con Nordan, Montevideo [2001]: *Escribir para el Cambio*, ISBN 0-88936-964-X. Version française co-édition ESKA, París [2002]: *La Rédaction, Instrument de Changement*, ISBN 0-88936-977-1), y del sitio en Internet de Jacques Chevalier sobre análisis de actores (<http://www.carleton.ca/~jchevali/STAKEH2.html>). Nada impide a los tres grupos, que deberían tener preocupaciones sobre el análisis de actores y tareas de redacción, el uso de estas herramientas. Parece que los equipos de los proyectos tienen ideas muy preconcebidas sobre la metodología, incluyendo la prueba de lo que descubrieron como nuevo, y conducen los proyectos de una forma preestablecida.

Costas

La característica principal de la gestión de este fondo es que, contrariamente a los dos PPF anteriores, hay dos organizaciones administradoras: IIO-UNA y CFU. Este

acuerdo formal para compartir responsabilidades administrativas fue una fuente de conflictos y problemas en la primera fase de Costas. Minga-IDRC pidió cambios en la organización de la segunda fase. Es de esperar que la nueva condición de igualdad que tendrán ambas organizaciones en la segunda fase ayude a superar dificultades pasadas. Las organizaciones administradoras esperan llegar a un acuerdo sobre las reglas y procedimientos y a una clara división del trabajo entre ellas con respecto a los proyectos.

El PPF Costas y los proyectos asociados también utilizan la OPA, pero de modo distinto que en CyC. El programa Costas y los equipos de proyectos no utilizan la capacidad de evaluación en línea para la cual la OPA fue básicamente creada. En este programa sólo opera la función de almacenamiento, con un grado bastante alto de satisfacción entre los usuarios. Esto concuerda con nuestra percepción de que la OPA está siendo usada más como depósito de recursos que como sistema administrativo.

La participación de una universidad canadiense como socia plena del programa Costas es distintiva en relación a los otros dos PPF. La Universidad Laval (UL) estuvo presente desde el comienzo. En efecto, el aporte del equipo de la UL al bilingüismo (inglés-español) en el programa fue muy importante. Se había pensado que la contribución del equipo de la UL sería principalmente científica, pero rápidamente pasó al apoyo administrativo, porque el programa lo necesitó desde un principio. El equipo de la UL también jugó un papel de mediador cuando surgieron tensiones entre el IIO y la CFU, y por extensión entre los componentes de habla española e inglesa. A medida que surgieron nuevas situaciones, la UL demostró flexibilidad para tratarlas, y esta capacidad fue sin duda beneficiosa para el programa.

La UL desarrolló varios productos:

1. Una guía informativa muy útil conteniendo antecedentes (Savard, Katherine [1999]. *Guidebook on IDRC Coastal Zone Management Program in the Caribbean*. Versión preliminar, marzo. Ottawa, IDRC, documento interno).
2. Una guía del Comité Directivo para la primera ronda de selección (Breton, Yvan y Katherine Savard [1999]. *Steering Committee Guidebook. Collaborative Management of Coastal Resources in the Caribbean. First round of awards*. Belice, Programa de Evaluación y Gestión de Recursos Pesqueros del CARICOM (CFRAMP, en inglés) / IIO / IDRC / UL, mayo, documento interno).
3. Un libro de referencia, un documento muy completo sobre el Caribe y el tema específico del programa, de fácil lectura (Savard, Katherine e Yvan Breton [Editores] [1999]. *Ciencias Sociales y Manejo Comunitario de Recursos Costeros: Libro de Referencias / Social Sciences and Community Based Coastal Resources Management*. Ottawa, IDRC / CIID, documento interno). Este libro bilingüe fue preparado antes del comienzo de las actividades del PPF.
4. Una bibliografía, en tres idiomas (inglés, francés y español) sobre recursos costeros comunitarios en el Caribe (Savard, Katherine [2000]. *Bibliografía*

Selectiva / Selective Bibliography / Bibliographie Selective. Gestión Comunitaria de los Recursos Costeros del Caribe / Community-based Coastal Resources Management in the Caribbean / Gestion Communautaire des Ressources Côtières dans les Caraïbes. Ottawa, CIID / IDRC / CRDI, documento interno).

5. Una primera evaluación realizada en el invierno (boreal) de 2000.
6. Una evaluación preliminar hecha por el equipo de la UL, con un importante componente de seguimiento, tras la visita a cada uno de los proyectos (Savard, Katherine e Yvan Breton [2001]. *Preliminary Evaluation: Projects Research. Community-based Coastal Resources Program in the Caribbean.* CFRAMP / IIO / Universidad Laval. Ottawa, IDRC [circulación restringida], 80 págs.).
7. El informe final (Breton, Yvan, Brian Davy y Daniel Buckles [2001]. *Balancing People and Resources. Interdisciplinary Research and Management of Coastal Areas in the Caribbean. Results of the First Phase: Context, Case Studies, Methodological Lessons and Prospectives.* Publicación colectiva del programa GCRCC. Ottawa, IDRC / Heredia, IIO / Belice, CFU / Quebec, UL, diciembre [circulación restringida]).

La participación activa de la UL y su contribución fue muy positiva en la experiencia de los PPF.

Conclusiones sobre la gestión de los Programas de Pequeños Fondos

Los procesos de gestión en la base operativa de los PPF de Minga funcionan bien. Los principales valores subyacentes son respetados: transparencia, devolución de responsabilidades y especialización en las tareas asociadas. Sin duda, surgieron algunos problemas en la primera fase, pero están dadas las condiciones para superarlos.

Cada PPF tiene, o está construyendo, su propia tradición. En la segunda fase, que está comenzando en los tres programas, estas tradiciones son respetadas y la adopción de algunas reformas funcionales ayudan a su mejoramiento:

- En el caso del programa de SyE, estas comprenden la reformulación de algunos criterios de selección.
- En el programa CyC, como también en el caso de Costas, se trata sobre todo de la organización de un taller inicial, sin eliminar el taller final.
- En el programa Costas, consiste en una drástica reforma de la división de tareas entre el IIO y la CFU, que debe eliminar los serios conflictos del pasado entre ambas organizaciones. Esta reforma se basa en la estructura de dos comités ejecutivos, uno científico y otro administrativo, cada uno con la participación de diferentes representantes de las organizaciones administradoras y ambos con la participación del especialista sénior de programa responsable de Minga-IDRC y con apoyo científico proveniente de la participación de la UL.

No obstante, en los tres PPF, la segunda fase también podría ser la oportunidad para adoptar nuevas disposiciones operativas.

Lecciones y recomendaciones

La agenda de investigación de Minga y propuestas de los PPF

Se advierte cierta dificultad para transmitir a los proyectos el mensaje de Minga-IDRC sobre GRN. La agenda de investigación de Minga sobre GRN no es bien conocida. Varios proyectos declararon tener poco o ningún conocimiento sobre algunos principios del enfoque de Minga. Sin embargo, tan pronto como se abre el debate sobre esas cuestiones (por ejemplo, sobre la necesidad del análisis de actores), todo indica que los distintos actores comparten estos principios y que los líderes de proyectos son afines a ellos. Es necesario contar con un punto de partida común para tener un conjunto coherente de proyectos alineados en un orden de ideas compartido sobre GRN y los distintos aspectos definidos para los PPF. La internalización de este punto de partida podría evitar la presentación de propuestas que tan sólo prometen reinventar la rueda. Un buen punto de partida para esta difusión de la agenda de investigación de Minga-IDRC podría consistir en compartir los últimos avances en los objetivos específicos de los tres fondos con los socios de los proyectos y las organizaciones administradoras.

Minga necesita iniciar cierto grado de **convergencia** entre los tres fondos delegados en términos de la discusión de algunos principios teóricos y metodológicos. Esto no significa que todos los proyectos tengan la misma orientación sino que, para poder participar en el llamado a aspirantes, debe exigirse una comprensión mínima de los principios comunes. Minga no es una agencia de donaciones para la investigación con vistas al avance de la ciencia. Tiene una propuesta coherente sobre GRN alternativa para superar la degradación de los recursos en ALC y su vinculación con la pobreza. Esto debe reflejarse más en el llamado a aspirantes.

Para fortalecer las relaciones entre los tres proyectos y con Minga-IDRC, debería planificarse al menos una **actividad en común**. Este evento debería permitir la sistematización de las experiencias de la primera fase y desarrollar una comprensión nueva y compartida de la problemática de GRN y nuevos criterios metodológicos. Esto sería muy enriquecedor, dadas las conexiones aún poco exploradas entre los tres campos.

Recomendamos la instalación de un sistema de "discriminación positiva" de propuestas orientado hacia las **prioridades de la agenda de investigación de Minga**. No recomendamos su aplicación por medio de puntajes, que podría producir cierta distorsión en la selección de temas por parte de la organización aspirante. Preferimos que las prioridades de Minga estén claramente definidas en el llamado y que este, sin demasiadas directrices, invite a presentar propuestas en esas áreas.

Debería prestarse especial atención a explorar la posibilidad de una participación más importante de las **propuestas brasileñas**. Esto implicaría que RIMISP y la Universidad para la Paz contarán con una versión en portugués de algunos documentos, quizás con el apoyo especial de los servicios de traducción del IDRC.

El llamado a concurso debería ser muy explícito sobre las condiciones para presentarse, sobre los procedimientos de selección y sobre la relación que la organización seleccionada establecerá con Minga-IDRC y los otros actores.

Organización

Debería darse especial atención a la mejora de los procedimientos de decisión, en especial para asegurar el funcionamiento de los **comités de programas** en los tres fondos. Sugerimos que estos comités estén integrados no sólo por miembros canadienses (IDRC, UL, etc.) y por los coordinadores de los fondos delegados, sino también por expertos de ALC, como es ahora el caso en el programa CyC. En caso de que ya exista un comité de programa, como en CyC, recomendamos una evaluación de sus características y de la participación de sus integrantes. Cuando exista el comité únicamente para la selección de proyectos, recomendamos que esa función se extienda a la orientación de los programas y al seguimiento y evaluación de los proyectos. En todos los casos, debe establecerse una clara distinción de responsabilidades entre el comité y el personal permanente.

Cada uno de los PPF tiende a ser en las organizaciones administradoras un equipo técnico permanente para fines de administración y de seguimiento. Si esta tendencia se confirma en el comienzo de la segunda fase de cada programa, debe hacerse una **evaluación completa de las necesidades y también de la disponibilidad del personal**.

Si el IDRC o Minga deciden desarrollar nuevos PPF en el futuro, recomendamos prestar especial atención a la **selección de la organización administradora**. Afirmamos que este proceso de selección es tan importante como el de los proyectos y que las consecuencias podrían tener un impacto mayor en los programas. Recomendamos que el proceso de selección se base en dos instrumentos: (1) Un conjunto de criterios para la selección y (2) Un llamado público y transparente a la presentación de propuestas.

Devolución

Los PPF se basan en la filosofía de la devolución: el IDRC está profundamente interesado en devolver la responsabilidad administradora a las instituciones de América Latina y el Caribe siempre que sea posible. En el contexto del trabajo del IDRC, devolución significa esencialmente capacitación y, en este sentido, es un objetivo en sí mismo. La devolución tiene el sentido de la responsabilidad común en el manejo de los asuntos de interés común. Este estilo de trabajo debería implementarse en todos los niveles.

Debería darse especial prioridad a los proyectos que tengan en cuenta acciones en el plano de **desarrollo local**, con análisis y estrategias de múltiples actores.

Como una aplicación de esta recomendación, los comités de selección deberían optar por las propuestas que estudien **las relaciones con actores que toman decisiones**, con énfasis en las preocupaciones de los tres PPF y en GRN en general. En este sentido, serán de gran valor los proyectos que subrayen el estudio de los procesos de decisión y propongan mecanismos para la implementación de las decisiones. Las actividades de seguimiento deberían observar cómo los equipos de los proyectos consideran esta dimensión y se debe ofrecer orientación apropiada en esta área.

El estilo de trabajo basado en la devolución debe implementarse a todos los niveles. Esto implica que **las responsabilidades deben ser compartidas** entre el IDRC, el personal permanente de las organizaciones administradoras, los comités de programas y los equipos de proyectos. En algunos casos, esto significará la creación de nuevas estructuras y el diseño y la implementación de nuevos procedimientos. La siguiente tabla ilustra el reparto de responsabilidades que recomendamos para cada uno de los actores mencionados.

Responsabilidades compartidas recomendadas

Actores	Responsabilidades
Nivel local/regional: ONG, instituciones, academia	<ul style="list-style-type: none"> (1) Investigar sobre su propia realidad (2) Características: análisis de múltiples actores, interdisciplinariedad, proceso participativo, orientado a la acción, orientado al género, orientado a los procesos de decisión (3) Sistematización de experiencias (4) Proyectar la sustentabilidad
Comités de programas	<ul style="list-style-type: none"> (1) Orientación de procesos (2) Selección de proyectos (3) Apoyo teórico en las áreas de especialidad de los miembros de los comités (4) Apoyo a la investigación (capacitación sobre técnicas y orientaciones de la investigación; capacitación sobre sistematización) (5) Facilitación de vínculos institucionales (6) Apoyo a la sustentabilidad (7) Seguimiento y evaluación
Personal de las organizaciones administradoras	<ul style="list-style-type: none"> (1) Apoyo teórico (2) Apoyo metodológico (3) Apoyo administrativo (4) Construcción de redes (5) Difusión de resultados y experiencias
Minga - IDRC	<ul style="list-style-type: none"> (1) Apoyo teórico sobre GRN y aspectos generales y específicos de los fondos

	<ul style="list-style-type: none"> (2) Apoyo financiero (3) Apoyo a las redes (4) Apoyo a la difusión de resultados y experiencias (5) Intercambios entre programas del IDRC y sistematización institucional (a través del punto [1] y como un resultado de estos intercambios)
--	---

Participación

La participación debe implementarse a todos los niveles. El trabajo con distintos equipos de proyectos requiere especial respeto por el saber de cada una de las partes y por el aporte de cada una al conjunto. Este aspecto debe ser tenido en cuenta en las actividades grupales como talleres, donde las organizaciones coordinadoras y los facilitadores deben promover la participación activa. En este sentido, estos eventos deben planificarse como una unidad, teniendo en cuenta la contribución de cada participante. Deben evitarse los enfoques pasivos, en que los participantes sólo son receptores de información, conocimiento o instrucciones.

Es necesario prestar especial atención a la creación de **vínculos más fuertes entre los equipos de los proyectos y los científicos de las ciencias naturales y sociales** a través de la participación en talleres, conferencias, clases y otras actividades en el campo de los tres PPF y de GRN en general. Esto podría asegurarse asignando fondos especiales al presupuesto de los proyectos, haciendo que las organizaciones administradoras organicen algunos eventos científicos y abriendo los talleres internos a uno o dos invitados, sin perder de vista que el programa de actividades del taller no debe consumir demasiado tiempo ni convertirse en una actividad académica.

La investigación en la acción tiene especial valor para los proyectos en términos de impacto local en las comunidades. Esta orientación permite conectar la actividad de la investigación a las necesidades y prioridades sociales. Cuando las personas están involucradas en la investigación sobre su propia realidad, tienden a abandonar el rol de clientes u objetos de la investigación, para convertirse en sujetos totales. Por lo tanto, los resultados científicos pueden usarse de formas más concretas y prácticas.

Interdisciplinariedad

La interdisciplinariedad no es sencilla. Los investigadores y profesionales que trabajan en GRN parecen estar demasiado influenciados por sus propias disciplinas. Por otro lado, es difícil integrar enfoques distintos. En este sentido, resulta paradójico que la biología, la física y la química sean llamadas en general ciencias "duras", pues, en muchos casos, las ciencias que se comportan de forma "dura" --por su dificultad de apertura a otros enfoques-- son las ciencias sociales en general. Esto sucede en los proyectos con una base en las ciencias sociales, que puede ser más frecuente en el programa CyC que en los otros dos fondos.

En la selección de proyectos, es necesario prestar especial atención a su potencial en términos del **desarrollo de una tradición científica** en el campo de los tres PPF.

Este criterio debería incluir no sólo la interdisciplinariedad, como se pidió en el pasado, sino también nuevas acciones que mejoren el aspecto científico de los proyectos. A modo de ejemplo, esto abarca:

- el cumplimiento de las normas y estándares internacionales compartidos por la comunidad científica;
- un equilibrio adecuado entre diferentes disciplinas;
- distintos niveles de experiencia de profesionales jóvenes y experimentados y, por ende, la posibilidad de capacitar a nuevas personas para asegurar la sustentabilidad de los proyectos;
- la capacidad de desarrollar herramientas científicas repetibles, tales como indicadores o procedimientos de seguimiento y evaluación; y
- la capacidad de presentar productos científicos, como publicaciones y materiales de difusión, etc.

La experiencia de tener una **universidad canadiense asociada** debería extenderse al menos a alguno de los otros PPF si se desarrolla una tercera fase. Esta experiencia debería ser precedida por un serio esfuerzo de investigación para identificar aportes deseables de este tipo de asociación y por el diseño de un proceso de selección de socios acordes con las características del programa y la experiencia de la universidad canadiense en el campo específico del PPF.

Género

El género continúa siendo un área que requiere una discusión importante. En algunos proyectos, la idea de género subyacente está asociada con la ausencia de la discriminación de género. Un enfoque de género en GRN podría aportar nuevas reflexiones sobre el acceso desigual a los recursos, la falta de prácticas cooperativas y la percepción de las situaciones relacionadas con GRN. Estos aspectos no fueron suficientemente trabajados en la primera fase de los tres PPF. La apertura de la investigación a las cuestiones de género ofrece nuevas posibilidades de realizar investigaciones innovadoras con un alto potencial de utilidad y capacidad de movilización.

Diseminación de la financiación

La diseminación de los fondos disponibles en un gran número de proyectos no siempre es la mejor decisión. Cantidades marginales podrían traducirse en resultados marginales. En algunos casos, podría ser necesario un apoyo financiero de mayor envergadura para alcanzar resultados difíciles de conseguir o para dar sustentabilidad a algunos proyectos. Esta evolución hacia un número menor de proyectos con fondos más grandes podría ser parte de la estrategia de desarrollo de fases adicionales en cualquiera de los proyectos. Esta estrategia no debe ser entendida en términos darwinianos, como la supervivencia del más fuerte sino, por el contrario, como una consolidación de avances para obtener resultados en forma relativamente fácil con apoyo adicional.

La repetición no es necesariamente cara. En la medida que los fondos son limitados y que haya proyectos con suficiente dinamismo como para compartir la misma perspectiva de los tres PPF, la repetición podría ser fomentada a través de una financiación especial de montos menores. Esto podría hacerse probablemente por delegación a la fuente de repetición de los proyectos y, a través de este mecanismo, alcanzar proyectos no sólo presentables para los PPF, sino que podrían merecer apoyo financiero por su importancia a nivel local.

Trabajo en redes

Las redes son algo que funciona y, en este sentido, la creación de redes no debe ser asumida como una tarea adicional, a realizar quizás hacia el final del proyecto. La creación de redes debe llevarse a cabo en cada momento de la vida del proyecto, incluso antes de su comienzo, en los pasos preliminares. Por ejemplo, el diagnóstico de una situación puede y debe ser hecho a través de las redes, intercambiando información con otros actores, descubriendo juntos, en la acción, el entramado de relaciones entre los actores. No hay experiencias de esta forma de trabajo en redes, por lo que resultaría útil iniciar este tipo de práctica.

El uso de la interfase **OPA** en el proceso de selección y en el seguimiento y evaluación debe proseguir en los casos de CyC y Costas. Es necesario establecer un protocolo de respaldo para los casos en que fallan el sistema o el acceso al mismo. Los testimonios sobre la OPA no son suficientemente concluyentes y, por esta razón, consideramos que aún hay que experimentar con este sistema. Esta ocasión debe ser seguida por una revisión de protocolos de acceso y uso y una evaluación global.

Debería explorarse la posibilidad de instalar en forma permanente **métodos de capacitación y comunicación a través de Internet**. Se podría comenzar con un foro electrónico para cada uno de los fondos y, luego de una evaluación de la experiencia, organizar otras actividades.

Asociaciones

La creación de asociaciones es la herramienta estratégica principal para la consolidación de los programas y para lograr la sustentabilidad de cada uno de los fondos. La asociación, en este caso, debe ser entendida no como una relación estática, sino como un proceso de construcción de alianzas entre distintos actores, partiendo del nivel del proyecto hasta la relación entre el IDRC y las organizaciones involucradas en los programas. La asociación también implica la construcción de redes y la acción a través de esas redes.

Difusión de los resultados

Cada proyecto tiene la responsabilidad de hacer pública la sistematización de su propia experiencia. Si se cumple con esto, los demás proyectos podrán descubrir nuevos resultados y experiencias y podrá expandirse la red de instituciones que

trabajan con las mismas orientaciones y agenda de investigación. Esta expansión podría ayudar a generar nuevas capacidades de acción, cambios institucionales y sustentabilidad de los proyectos.

Nota final

Después de dos años y medio de funcionamiento de tres PPF, y al comienzo de una nueva etapa, concluimos que el programa ha tomado la dirección correcta. El nuevo periodo puede ser de mayor productividad en conceptualización, construcción, relaciones entre los tres fondos y con Minga-IDRC, capacitación y comunicación de habilidades y conocimientos a través de Internet, así como desarrollo de asociaciones con los actores.

Los cimientos para aquello que debe alcanzarse desde ahora hasta el fin del programa son sólidos y todo indica que los distintos actores podrán adecuarse a los cambios que deben ser emprendidos.

Programas y proyectos (Primera fase)

SyE

Programa

Seguimiento y Evaluación de la Gestión de Recursos Naturales.

Programa de donaciones por concurso para la investigación sobre métodos de seguimiento y evaluación para programas y proyectos de gestión de recursos naturales en América Latina y el Caribe.

- Red Internacional de Metodologías de Investigación de Sistemas de Producción (RIMISP)

Proyectos financiados

1. Derechos de propiedad, regulación de concesiones y uso óptimo de recursos naturales: criterios de regulación de la cosecha de castaña brasileña en la provincia de Tambopata, en la selva peruana.
 - Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE)
2. Desarrollo de una metodología de seguimiento y evaluación para la gestión forestal sustentable del bosque tropical húmedo primario en Brasil y los pinares naturales en Honduras.
 - Universidad para la Paz
 - Escuela Nacional de Ciencias Forestales de Honduras
 - Universidad del Amazonas
 - Mil Madereira Itacoatiara
3. Indicadores biológicos de la sustentabilidad de la forestación extractiva en la Amazonia oriental (Brasil).
 - Conservación Internacional
4. Seguimiento y evaluación utilizando el método participativo Investigación y Extensión en Sistemas Agroforestales (PESA, en portugués): una revisión del proyecto de PESACRE sobre sistemas agroforestales en la comunidad de Novo Ideal (Brasil).
 - Investigación y Extensión en Sistemas Agroforestales del Acre (PESACRE)
5. Extensión del componente de seguimiento y evaluación del sistema de desarrollo local (SISDEL) en Ecuador.
 - Comunidades y Desarrollo en el Ecuador, Fundación de Desarrollo (COMUNIDEC)

6. Validación de una metodología de seguimiento y evaluación para fortalecer la estrategia participativa en la gestión de los recursos naturales en Estero Real, Nicaragua.
 - Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE)
7. Construcción y evaluación de un índice de desertificación en poblaciones rurales del Chaco árido (Argentina).
 - Facultad de Ciencias Agrícolas, Universidad de Córdoba
 - Secretaría de Desarrollo Sostenible y Política Ambiental, Gobierno de la República Argentina
8. Método de seguimiento y evaluación en el Bosque Modelo Mariposa Monarca (Méjico).
 - Secretaría de Ambiente, Recursos Naturales y Pesca, Gobierno de los Estados Unidos de México

CyC

Programa

Conflicto y Colaboración en la Gestión de Recursos Naturales.

- Universidad para la Paz

Proyectos financiados

1. Los pequeños propietarios regantes de Cochabamba en la guerra del agua: una experiencia de presión social y negociación (Bolivia).
 - Centro de Estudios Superiores Universitarios, Universidad Mayor de San Simón (CESU / UMSS)
 - Federación Departamental Cochabambina de Regantes (FEDECOR)
2. La eficiencia de los arreglos institucionales en la gestión de recursos naturales: gestión de conflictos en la gestión comunal del bosque montañoso (Bolivia).
 - Comunidad de Estudios Jaina
3. Acuerdos de pesca, una alternativa para la gestión de recursos pesqueros (Brasil).
 - Instituto Amazónico de Gestión Sustentable de los Recursos Ambientales (IARA)
4. Las lecciones de las represas del Bío-Bío para la gestión alternativa de los conflictos étnico-ambientales en territorios mapuche, Chile.
 - Instituto de Estudios Indígenas (IEI), Universidad de la Frontera (UFRO)

5. Identificación, sistematización y resolución de conflictos en el establecimiento y la administración de áreas de gestión y explotación de recursos marinos en contacto con el suelo marítimo (Áreas de Gestión y Explotación de Recursos Bentónicos, AMERB) en Chile: el caso de Playa Ritoque y Farallones de Concón en la región de Valparaíso.
 - Centro Interamericano para el Desarrollo de Ecosistemas Sustentables (ICSED)
6. Evolución histórica de la gestión alternativa de conflictos por la posesión y el uso del territorio y los recursos naturales en el área pacífica del Valle del Cauca, Colombia. Estudio de caso basado en análisis comparativo.
 - Fundación CENIPACÍFICO
7. Rol del conflicto socioambiental en el manejo del medio ambiente local. Estudio de caso de las comunidades Bolsón y Ortega, en la cuenca baja del Tempisque, Guanacaste, (Costa Rica).
 - Cecilia Martínez y varios socios locales
8. Del conflicto a la propuesta: incidencia comunitaria en la formulación y el análisis de las políticas ambientales (Costa Rica).
 - Cooperativa Autogestionaria de Servicios Profesionales para la Solidaridad Social (Coope Sol i Dar)
9. Las culturas locales y la gestión de los conflictos por el medio ambiente en una sociedad en transición: el caso de México.
 - Departamento de Estudios Regionales, Universidad de Guadalajara
10. Evaluación del uso del mapeo participativo para la resolución de conflictos por el uso de la tierra dentro de la reserva hidrológica Filo del Tallo, Darién (Panamá).
 - Comité Salvemos el Filo del Tallo (COSAFIT)
11. Promoción de instituciones de pequeños propietarios para hacer frente al conflicto social e intercultural en la gestión del agua de riego en la sierra peruana.
 - Grupo de Desarrollo de Tecnología Intermedia (ITDG)
12. Impacto social y ambiental en la gestión alternativa de conflictos y recursos naturales en la zona andina de Perú.
 - Casa Campesina del Centro de Estudios Andinos Bartolomé de las Casas
13. Gestión alternativa de conflictos vinculados al uso del suelo en la cuenca del río Lurín, Lima, Perú.
 - Sociedad Peruana de Derecho Ambiental (SPDA)
 - Oficina de Asesoría y Consultoría Ambiental (OACA)

14. Gestión participativa del área rural de Montevideo. Evaluación y estudio en profundidad de una experiencia innovadora (Uruguay).
 - Centro Interdisciplinario de Estudios sobre el Desarrollo (CIEDUR)
15. Cuenca del río Yacambú: conflicto por el uso de agua para consumo humano e irrigación agrícola (Venezuela).
 - Centro para la Gestión Tecnológica Popular (CETEP)

Costas

Programa

Programa para la Gestión Comunitaria de Recursos Costeros en el Caribe.

- Instituto Internacional del Océano (IIO), Universidad Nacional (UNA)
- Unidad de Pesca del CARICOM (CFU)

Proyectos financiados

1. Promoción de la participación de los pescadores en la planificación de la gestión de la pesca. Barbados.
 - División de Pesca, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Gobierno de Barbados
 - Unión Nacional de Organizaciones de Pescadores de Barbados (BARNUFO, en inglés)
2. Identificación de métodos pasados y actuales de gestión de los recursos costeros en la costa sur de Belice.
 - Escuela de Estudios Permanentes (SCS), Universidad de las Indias Occidentales
 - Universidad de Belice
 - Instituto Toledo para el Desarrollo y el Medio Ambiente (TIDE)
3. Tipología cultural de la gestión del agua en la isla de San Andrés (Colombia).
 - Instituto de Estudios Caribeños, Universidad Nacional de Colombia
 - Corporación para el Desarrollo Sostenible del Archipiélago de San Andrés (CORALINA)
 - Colegio Antonia Santos
 - Instituto Bolivariano
 - Comité de Participación Comunitaria de San Luis
 - Las Madres Comunitarias
 - Grupo de discusión del Plan de Ordenamiento Territorial
4. Problemas del turismo de pequeña escala en la Costa Atlántica de Costa Rica.
 - Fundación para el Desarrollo Económico, Social y Ambiental de Centro América (FUDESOL)

5. Investigación participativa para cimentar la gestión compartida del pez calva (*Centropus parallelus*) en Barra del Colorado, Limón, Costa Rica.
 - Instituto de los Recursos Costeros y Marinos (INRECOSMAR)
6. Gestión comunitaria de recursos naturales (Caribe). Proyecto comunitario en Bahía de Nipe, Cuba.
 - Centro de Investigaciones Pesqueras
7. Gestión comunitaria y desarrollo integrado de los recursos costeros con especial énfasis en los manglares. Cuba.
 - Universidad de Pinar del Río
8. Instalación de un modelo para la gestión de los recursos costeros entre las comunidades cubanas.
 - Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)
9. Gestión de recursos costeros orientada a la instalación de un plan de gestión del Parque Marino Nacional en Cuba.
 - Centro de Investigaciones Marinas (CIM), Universidad de La Habana
10. Proyecto universitario sobre estudio y conservación comunitarios de las tortugas marinas cubanas.
 - Centro de Investigaciones Marinas (CIM), Universidad de La Habana
11. Revalorización del conocimiento indígena: huerta y abono natural en la comunidad pesquera de Santa Clara, Yucatán, Méjico.
 - Universidad Autónoma de Yucatán
12. Protección comunitaria del área marina en San Felipe, Yucatán, Méjico.
 - Centro de Investigación y de Estudios Avanzados
13. Un paso hacia la seguridad alimentaria en el Caribe: desarrollo de un enfoque cooperativo de la seguridad alimentaria.
 - Instituto de Salud Ambiental del Caribe, Santa Lucía
14. Manejo integrado de la conservación del humedal Nariva (Trinidad y Tobago).
 - Universidad de las Indias Occidentales (San Agustín)
15. Síntesis de la experiencia caribeña en el análisis de actores para la gestión participativa de recursos naturales.
 - Instituto de Recursos Naturales del Caribe (CANARI)
 - Fondo Jamaíquino de Conservación y Desarrollo
 - Universidad de las Indias Occidentales, Barbados
 - Departamento de Pesca, Gobierno de Trinidad y Tobago

- Universidad de Puerto Rico
- Centro para la Conservación y el Ecodesarrollo de la bahía de Samana, República Dominicana

APÉNDICE I

Respuesta a la Evaluación

Simon Carter, Líder del equipo de la Iniciativa Programática Minga, IDRC

El informe precedente es un bienvenido aporte al aprendizaje colectivo del personal del IDRC, nuestros socios en las tres organizaciones que administran los programas de pequeños fondos y los receptores de las donaciones. Esperamos que el informe resulte útil para otros programas del IDRC y otras organizaciones donantes que pueden estar pensando en utilizar esta modalidad en el futuro, así como para las organizaciones de investigación, tanto las socias nuestras como otras, que enfrenten el desafío de administrar los PPF.

Algunas de las lecciones de este estudio, puestas a disposición por el evaluador durante el proceso de redacción del informe, fueron incorporados a la segunda fase del PPF Conflicto y Colaboración y al Fondo Mink'a de Chorlavi, administrado por RIMISP (<http://www.fondominkachorlavi.org>). En particular, se diseñaron talleres iniciales para brindar apoyo teórico y metodológico a todos los receptores. Creemos que estos talleres serán además un aporte para equiparar algunas diferencias de capacidad entre los receptores. El rol desempeñado por los comités de proyectos continúa evolucionando y aún necesita elaboración adicional. La participación ha caído en algunos casos debido a otros compromisos y prioridades de los miembros, y es necesario dedicar más tiempo y esfuerzo a pensar la cuestión del reconocimiento de esta importante contribución.

Los programas de pequeños fondos deben ser vistos en el contexto del interés más amplio del IDRC por devolver la responsabilidad de la gestión a las instituciones de América Latina cuando es posible (tanto donde existe la capacidad como donde queremos crearla o fortalecerla). Del estudio surge una cuestión clave que debería ser abordada por todos los que se proponen llevar a cabo un programa de pequeños fondos: "¿Qué intentamos construir, la capacidad del receptor o la capacidad científica y/u organizativa de la institución administradora?". Si es lo primero, deberían buscarse socios administradores experimentados, probablemente por concurso, como sugiere el Dr. Mujica en la sección final de su informe. Si es lo segundo, como parte de un proceso de construcción de la capacidad científica a largo plazo, habrá que asumir algunos riesgos para encontrar un socio adecuado, con el potencial de convertirse en una organización líder en el futuro. El donante deberá asumir un compromiso de largo plazo, armarse de paciencia y desarrollar la voluntad de trabajar lado a lado con el personal de esa organización para evaluar los resultados preliminares, resolver problemas, asesorar sobre procedimientos y brindar consejos y una contrapartida solidaria en momentos de crisis.

Quizás es demasiado pronto, o Minga proporciona por ahora una muestra demasiado pequeña, para evaluar cuál es la contribución particular de este tipo de servicio de programas en comparación con otros (por ejemplo, redes o proyectos tradicionales),

o bajo qué condiciones específicas deben usarse los PPF. No obstante, en este punto vale la pena compartir algunas observaciones:

- Uno de los motivos por los que Minga estableció un PPF inicial fue explorar el campo del seguimiento y evaluación participativos, para saber qué otras organizaciones estaban funcionando además de las que ya conocíamos. En este sentido, este y otros PPF han tenido mucho éxito y sentaron las bases para ampliar nuestra red de socios en la región y para construir masas críticas de instituciones que trabajan en temas comunes o en contextos similares.
- El tamaño puede ser una limitación del alcance del trabajo asumido por los PPF, aunque fondos modestos para la investigación pueden permitir a pequeñas organizaciones hacer un aporte significativo por medio de una investigación especializada a partir de una experiencia empírica considerable (como es el caso de COMUNIDEC). Los PPF no son un sustituto de las investigaciones de mediano a largo plazo bien financiadas, esenciales para entender el cambio y para la experimentación y el aprendizaje social en la extensa área de las relaciones entre seres humanos y medio ambiente.
- Los "nichos" para los PPF están más en los dominios de la exploración, la síntesis y la iniciación de comunidades de práctica en torno a cuestiones y temas clave. Estas comunidades deben ser consolidadas en el tiempo por medio de modalidades diversas.
- Probablemente los PPF no sean relevantes en situaciones donde la capacidad de investigación es muy baja o altamente variable. En el primer caso, es esencial comenzar por capacitar y fortalecer las instituciones. En el último, los fondos serán generalmente captados por los actores más fuertes.

Cuando no sea posible o prioritario continuar el desarrollo de una comunidad de investigación después de un PPF, podría ser útil tener un vínculo con los receptores pocos años después, para discutir si han construido algo, y de qué manera, a partir del trabajo financiado por el programa.