

Nota Pedagógica

Cooperación horizontal en Tierra Linda: ¿mito o apuesta?

Elaborado por Matias John Wojciechowski

Año: 2012

Orientaciones para el Facilitador

Esta nota pedagógica se dedica a los temas relacionados a la gestión de proyectos por resultados. Después de la exposición dialógica del facilitador de los conocimientos programados (conceptos, herramientas etc.), los participantes serán divididos en grupos de trabajo para experimentar los contenidos del curso presentados. Consecuentemente, los grupos van agregando los conocimientos de los días anteriores. Esto es lo que se desea, ya que la gestión de proyectos por resultados no es lineal. Ésta precisa de retroalimentación, porque todas las herramientas son interdependientes y están interrelacionadas.

1. Introducción al escenario

El escenario es la petición del gobierno de Tierra Linda para la elaboración de proyecto de cooperación horizontal sur-sur con Brasil, con miras al desarrollo enfocado en la agricultura a pequeña escala, manejo de recursos hídricos e irrigación. En función de esta petición, las herramientas/instrumentos de gestión por resultados serán aplicados.

El siguiente cuadro presenta el enfoque de los trabajos y los ejercicios:

DÍA	Alcance del(los) trabajo(s) del día	Ejercicios instrumentales para el caso
1º	Entender el contexto situacional y calificar la petición, identificando el problema central de la petición y los actores participantes, así como identificar el (los) actor(es) brasileño(s) involucrado(s).	<ul style="list-style-type: none"> • Árbol de problemas; • Análisis de actores; • Árbol de objetivos; • M&A en términos de Territorialidad, transversalidad y matricialidad.
2º	Mapear la(s) alternativa(s) de planteamiento del problema y escoger la estrategia del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de escenarios • Análisis de riesgos • Matriz lógica (2ª y 4ª columna)
3º	Desarrollar el plan de ejecución y presupuesto orientado por resultados, así como desarrollar el sistema de monitoreo.	<ul style="list-style-type: none"> • Diagrama GANTT / EDT • Presupuesto • Sistema de monitoreo
4º	Mapear y desarrollar los indicadores de procesos y finales para el proyecto.	<p>Según la tercera columna de la matriz lógica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores Smarts y fuertes • Aprendizaje • Proceso/Impacto

2. Texto adicional: “Oficios de Tierra Linda”

Durante la dinámica, los participantes pueden identificar lagunas en las informaciones presentadas en el texto. Al final de los trabajos del primer día, cuando los problemas estén siendo identificados y buscando calificar las peticiones de Tierra Linda, los participantes podrán elaborar preguntas para el País. Estas preguntas van a conformar las secciones del oficio que será elaborado por el facilitador para el día siguiente, auxiliando a los trabajos. Una vez entregado el oficio, los participantes comprueban si lo que ellos están proponiendo se alinea a las respuestas dadas por el País. Esta dinámica busca reforzar la “horizontalidad” de la elaboración del proyecto, ya que no hay tierralindenses participando en el ejercicio.

A continuación algunos temas para un oficio, como ejemplo.

“EJEMPLO DE OFICIO DE TIERRA LINDA”

Articulación Internacional de Tierra Linda

Tierra Linda tiene una amplia experiencia en trabajar con organizaciones multilaterales de desarrollo (FAO, Unicef, etc.) y agencias de desarrollo (principalmente Usaid). Tierra Linda también coopera sobre asuntos de desarrollo de políticas públicas para el combate de enfermedades sexualmente transmitidas, atendiendo al Objetivo 6 de los Objetivos del Desarrollo del Milenio (ODM). Recientemente, un nuevo proyecto de combate al trabajo infantil en el sector agrícola está siendo elaborado con el apoyo de la OIT.

Nuevos rumbos de alianza con Brasil

El gobierno de Tierra Linda reconoce los esfuerzos de Brasil en reducir el hambre y la pobreza y la necesidad de aprender de estas experiencias. Estamos interesados en conocer la evolución de los programas que

consiguieron sacar a millones de personas de la pobreza, especialmente a aquellos que tuvieron un enfoque interministerial.

Comprendemos que la cooperación entre los países es una construcción a largo plazo, y es bajo esta perspectiva que vemos a Brasil como un aliado de Tierra Linda. Además, creemos en la posibilidad de compartir con Brasil nuestro Programa de Red de Seguridad Productiva, el cual beneficia a familias de baja renta durante épocas de sequía.

Política gubernamental complementaria en el área agrícola

El Programa de Red de Seguridad Productiva (PRSP) fue lanzado en el 2011, con el fin de ayudar a personas en situación de inseguridad alimentaria crónica, por medio de la construcción de capacidad de resistencia a las sequías recurrentes en el País. En la época de sequía, las familias reciben transferencias de alimentos (15 kg de trigo por persona) y una bolsa-auxilio. Este apoyo extra significa que las familias no necesitan vender bienes, como el ganado, para conseguir sobrevivir durante los meses de sequías crónicas. El PRSP es ahora el mayor programa de red de seguridad productiva de la región, abarcando cerca del 10 por ciento de la población del País.

La alimentación suministrada por la red de seguridad no es una donación. En un intercambio de sus transferencias mensuales, las familias beneficiadas trabajan en proyectos comunitarios, que van desde mantenimiento de escuelas y hospitales hasta la construcción de sistemas de irrigación. Los beneficios de estos proyectos se extienden más allá de los participantes de la red de seguridad, llegando a comunidades enteras. Ejemplo de esto es el terraplenado en las áreas más altas, que ha protegido a haciendas locales contra las inundaciones y degradación del suelo, permitiendo que algunos agricultores puedan triplicar sus ingresos con el aumento de la producción.

Proyectos vinculados al área temática

El Gobierno de Obama en los EUA está invirtiendo en Tierra Linda mediante su programa “Alimentar o Futuro” [*Alimentar al Futuro*]. Un proyecto piloto está siendo implementado por la Usaid, con el objetivo de capacitar a mujeres para organizarse en cooperativas agrícolas. El enfoque central del proyecto es el equilibrio de género y generación de trabajo y renta.

Esfuerzos de desarrollo agrícola del gobierno tomaron una variedad de formas en los últimos dos años: distribuir fertilizantes y semillas mejoradas para los agricultores; educar agricultores en técnicas de conservación agrícola; estimular cooperativas agrícolas para dar mayor

acceso al mercado; y desarrollar un mejor almacenamiento y métodos de transporte para evitar desperdicio de cultivos.

Áreas prioritarias para desarrollo del proyecto

Ocho comunidades en la Región Centro-Norte. Estas ocho comunidades están divididas por el Río Esperanza y pertenecen a dos grupos étnicos con vocación agrícola, ya que no son pueblos nómadas.

Expectativas sobre resolución de problemas

El problema central de la baja adhesión de usuarios de agua en la Región Centro-Norte es resultado de un conflicto comunitario entre los dos pueblos tradicionales que habitan en la región. El conflicto se agrava por la baja capacidad gerencial. Por lo tanto, la expectativa principal es crear un espacio de diálogo interinstitucional y con manejo de recursos hídricos en la región. El Instituto Regional de Investigación Agrícola, ubicado en la capital del estado, cuenta con un bajo nivel técnico y poder de articulación. La estrategia gubernamental es la de fortalecer a las instituciones públicas locales para tratar este problema a largo plazo. No se espera la completa resolución de este conflicto durante la implementación del futuro proyecto entre Brasil y Tierra Linda.

Contrapartida de Tierra Linda

En función de los recientes cambios en el gobierno, la ejecución del proyecto será compartida entre el Ministerio de Agricultura, el Instituto de Investigación Agropecuaria de Tierra Linda (IPA-TL) y un Instituto Regional de Investigación Agropecuaria (IRPA-TL, autarquía) ubicado en la Región Centro-Norte. Dentro del ámbito de cooperación técnica internacional, Tierra Linda se compromete a:

- 1) Poner a disposición a un técnico del IRPA-TL (Región Centro-Norte) integral;
- 2) Poner a disposición a un especialista de irrigación del IPA-TL (basado en la demanda);
- 3) Proporcionar logística y traslado hasta las comunidades (vía recursos del ministerio).

Transferencias presupuestarias

Estamos conscientes de que la Cooperación Técnica Internacional (CIT) brasileña no transfiere recursos financieros para la ejecución de los proyectos.

Análisis de actores: interés y alcance de la participación en el proyecto.

Actores	Planificación	Ejecución	Monitoreo	Evaluación
Ministerio del Medio Ambiente	X			X
Instituto de Investigación Agraria (IPA - TL)	X	X	X	X
Consejos Regionales (IRPA - TI)		X	X	
Comunidad Productores	X	X	X	

Actores	Regiones deficitarias	Tecnología disponible	Oferta de capacidades para ext.	Manejo de las Cooperativas	Experiencia con la temática	Capacidad inst.	Articulación con los involucrados.
Ministerio del Medio Ambiente	Centro-Norte	Poca	Planificado, pero aún no cuenta con los recursos presupuestales.	Conflicto entre usuarios y manejo; poca transparencia	Desde 2005 estamos trabajando con agricultura familiar.	1 persona (medio periodo)	Fuerte articulación con el IPA-TL
Instituto de Investigación Agraria (IPA - TL)	Centro-Norte	Laboratorio de semillas	Baja	No tenemos dialogo, pero queremos tenerlo.	Buscando soluciones tecnológicas.	1 persona (basado en la demanda)	Fuerte articulación con consejos regionales (IRPA - TL)
Consejos Regionales (IRPA - TL)	Centro-Norte	Manuales de plantación	Baja	Tenemos un poco de dialogo con cooperativas.	La articulación con las cooperativas es débil.	1 persona (tiempo integral)	Fuerte articulación con IPA - TL y con otros IRPA -TL (en otros estados) Baja articulación con cooperativas.
Comunidades Productores	Todas las regiones son deficitarias.	Herramientas de cultivo y equipos de irrigación pero anticuados.	No sabemos	Tiene conflictos históricos en función de los escasos recursos hídricos.	No entendemos esta pregunta.	2 Presidentes de dos cooperativas de usuarios de agua	Baja articulación con IRPA - TL. Baja articulación con otras cooperativas.

ORIENTACIONES PARA EL PARTICIPANTE DEL CURSO

1. Contextualización del estudio de caso

El texto que impulsará los trabajos de grupo fue elaborado a partir de elementos reales de proyectos de cooperación horizontal sur-sur. Se trata de un proyecto emblemático de la Cooperación Técnica Internacional (CTI)/ Cooperación Sur-Sur (CSS) brasileña, porque incorpora las intenciones reales de los proyectos de cooperación, entre las cuales podemos mencionar:

- i. presenta una realidad compleja y una serie de problemas (a partir de una petición) que extrapolan el plazo y el presupuesto disponibles;
- ii. presenta la vertiente de la capacitación técnica, foco de la CIT/CSS brasileña, introducida en un contexto de desarrollo;
- iii. presenta un contexto pertinente para la reflexión y el aprendizaje.

2. Los papeles en el ejercicio

Durante los días del curso, será realizado un ejercicio continuo, dentro de un escenario con características muy cercanas a la realidad de la cooperación. Durante este proceso, que persigue contemplar gran parte

de las etapas de la gestión de proyectos, no se realizara el uso de simulacros o juegos de rol. Cada uno de los participantes actuará lo más natural posible, buscando mayor aproximación a su realidad, con el fin de colaborar con el desarrollo de los trabajos a partir de las experiencias y conocimientos.

Serán formados grupos de trabajo que se esforzarán todo lo posible para hacer frente a los desafíos presentados, según sus realidades, actuando como el grupo técnico brasileño que debe responder a una petición externa. De acuerdo con las características identificadas por el propio grupo, deberán ser atribuidas responsabilidades a cada uno de los participantes, con el fin de explorar potencialidades y asegurar la mayor participación.

El facilitador del modulo representará los intereses del país que hace la petición y presentara nuevas informaciones pertinentes en el transcurso de los días o según las indagaciones de los grupos. En este escenario, los grupos serán confrontados por la petición de Tierra Linda. Esta petición se presenta mediante un documento referencial, el cual suministra informaciones que ayudan a calificarla, y también ayuda a la construcción de un proyecto horizontal que corresponda a las necesidades presentadas por aquel país.

En líneas generales, se trata de desarrollar el sector agrícola de pequeña escala, enfocados en la mejoría de los sistemas de irrigación y de la gestión de los recursos hídricos en el país. Dado que no habrán grupos de trabajo representando a los tierralindenses, solo las intervenciones del facilitador, será crucial que los grupos, en la ausencia de la contraparte, apunten la necesidad de participación del demandante de la petición e identifiquen las lagunas que los tierralindenses podrían tener en la elaboración del proyecto.

El texto presentado por el estudio del caso debe servir como contexto para la experimentación de los conceptos y herramientas presentados durante el módulo. Cada día nuevos conocimientos serán desarrollados y puestos en práctica, siempre con la perspectiva de las peticiones de Tierra Linda, con el fin de que los resultados sean readecuados y retroalimentados, y que los conceptos y herramientas de la gestión por resultados sean construidos, perfeccionados e interrelacionados a lo largo del proceso. Cuando los participantes identifiquen informaciones que no están en el texto original, nuevas informaciones serán entregadas en formato de oficio, a partir de las preguntas formuladas para Tierra Linda. Es en ese complejo contexto que se apuesta a nuestra única herramienta universal de la horizontalidad: **la pregunta**. Guiada por ésta, serán identificados problemas, objetivos, intereses, estrategias, resultados, actividades, así como formas de monitorear y evaluar nuestros alcances y límites, principalmente el de la horizontalidad que

incorporamos en la construcción del proyecto. Como agentes de la CIT, buscaremos nuevos aprendizajes, como apuesta para construir y fortalecer la gestión horizontal basada en los resultados.

3. Dinámica de trabajo

Los trabajos comenzarán cuando los grupos estén formados. En la mitad del tiempo disponible será realizado un intervalo de aprendizaje de 15 minutos. Durante este intervalo, una persona por grupo será escogida para visitar al otro grupo y actuar como “*coach* del aprendizaje”. El *coach* conducirá al grupo a pensar sobre cómo se está aprendiendo. Las preguntas guías para el *coach* estarán disponibles en la presentación del *PowerPoint* (de frente al salón), éstas serán:

1. ¿Cuál es el problema/desafío central de incorporar los conceptos en el ejercicio?
2. ¿Estamos identificando el problema central del aprendizaje?
3. ¿Estamos cómodos y confiados en que éste es el problema central?
4. ¿Cómo estamos avanzando? Si es bien, ¿qué estamos haciendo bien?
5. Si no ¿qué podemos hacer para mejorar?

El *coach* anota las reflexiones del grupo y las entregará a los facilitadores del curso, regresando a su grupo para continuar con el trabajo. El *coach* mantiene una postura imparcial durante este proceso. No aconseja y no sugiere soluciones, solo hace preguntas. Los miembros solo toman una posición en relación a las preguntas. Cuarenta minutos antes del plazo, los participantes finalizarán sus trabajos del día y escogerán al(los) presentador(es). El punto central de las presentaciones debe ser el proceso de aprendizaje, las preguntas que fueron elaboradas por el grupo para alcanzar el resultado del ejercicio. El facilitador mencionará las anotaciones del *coach* y discutirá las estrategias de aprendizaje. Las presentaciones, además de exponer los resultados de los trabajos, deben discutir sobre:

- las preguntas guías desarrolladas por el grupo que ayudaron a orientar los trabajos y a alcanzar los resultados presentados;
- el proceso de aprendizaje (dificultades/progresos) durante los trabajos de grupo.

Como resultado de este ejercicio, construiremos preguntas, algunas recurrentes y otras altamente innovadoras. Esta será la gran lección de los grupos de trabajo: el refuerzo de la habilidad de elaborar preguntas guías en el desarrollo de proyectos de cooperación basados en la gestión por resultados, para atender las expectativas de desarrollo definidas para los mismos.

2. ¿A qué deben prestar atención los grupos y cada miembro?

Los grupos deben estar atentos ante algunas trampas que este tipo de ejercicio puede presentar:

- 1) deseos de terminar rápidamente el ejercicio a costa de todo;
- 2) refutar el *modus operandi* en vez de desafiarlo;
- 3) dejarse llevar por la búsqueda incesante de informaciones;
- 4) discusiones prolongas y sin foco;
- 5) privilegiar solo lo que dicen algunos;
- 6) “Sí, pero...” en vez de “Explica mejor...”

El desafío de trabajar con este complejo escenario será el de aplicar conocimientos a partir de una perspectiva diferente, que no refute el *modus operandi* actual. Sino al contrario, todos los participantes deberán esforzarse para (re)configurar sus conocimientos dentro de la lógica de la gestión por resultados.