

Elementos para fortalecer la cooperación entre la GTZ y el BID en desarrollo rural y manejo de recursos naturales

Lecciones de tres estudios de caso

Martín Piñeiro
Helmut Eger
Ruben Echeverría
Nayra Bello O'Shanahan

Banco Interamericano de Desarrollo

Washington, D. C.

**Serie de informes de buenas prácticas del
Departamento de Desarrollo Sostenible**

**Catalogación (Cataloging-in-Publication) proporcionada por
Banco Interamericano de Desarrollo
Biblioteca Felipe Herrera**

Elementos para fortalecer la cooperación entre la GTZ y el BID en desarrollo rural y manejo de recursos naturales : lecciones de tres estudios de caso / Martín Piñeiro ... [et al.].

p.cm. (Sustainable Development Department Best practices series ; RUR-106)
Includes bibliographical references.

1. Rural development--International cooperation--Case studies. 2. Natural resources--International cooperation--Case studies. 3. Sustainable development--South America--Finance. 4. Inter-American Development Bank. 5. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit. I. Piñeiro, Martín. II. Inter-American Development Bank. Sustainable Development Dept. Rural Development Unit. III. Series.

338.1 E282—dc21

Martín Piñeiro es director del Grupo CEO, desde donde realiza consultorías en el área de desarrollo rural. Helmut Eger, Asesor de Desarrollo Rural y Manejo de Recursos Naturales de GTZ, ha sido trasladado en comisión temporaria a la Unidad de Desarrollo Rural del Departamento de Desarrollo Sostenible del BID. Ruben G. Echeverría es el Jefe de la susodicha Unidad y Nayra Bello O'Shanahan, como consultora de GTZ, es responsable de la coordinación de las actividades de cooperación GTZ-BID. Los autores agradecen el trabajo de todos aquellos que hicieron posible la redacción de los estudios de caso en la región, como Robert Dilger, Nelly Vinuesa, Eberhard Goll, Humberto Gandarillas, Julio Sánchez y Martina Römer. Además, se recibieron comentarios de Jörg Haas, Ingrid Prem, Ulrich Müller, Nieves Álvarez y Pablo Rosenthal que conllevaron a la mejora del documento final. Se agradece la colaboración de María Esther Castro en la edición de la publicación.

Las opiniones y puntos de vista expresados en este documento, así como posibles errores y omisiones son responsabilidad de los autores y no representan la posición oficial de las organizaciones mencionadas en el mismo.

Febrero de 2002

Esta publicación (número de referencia: RUR-106) pueden obtenerse dirigiéndose a:

Unidad de Desarrollo Rural
Departamento de Desarrollo Sostenible
Banco Interamericano de Desarrollo
1300 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577

Correo electrónico: sdsinfo@iadb.org
Número de Fax: 202-623-2405
Sitio de Internet: <http://www.iadb.org/sds/>

Prólogo

Las alianzas estratégicas entre instituciones de financiamiento internacionales y agencias de cooperación técnica representan un modelo innovador que sirve de precedente para una plataforma de esfuerzos, experiencias y conocimientos de todos los actores involucrados en el desarrollo. El objetivo central de nuevas formas de cooperación que consideran la complementariedad de las instituciones es aumentar el impacto y la sostenibilidad de las medidas de desarrollo en estrecha cooperación con los países de la región, tanto de los programas diseñados por la cooperación técnica como de las medidas financiadas por las instituciones financieras multilaterales.

La Agencia de Cooperación Técnica Alemana (GTZ) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) han comenzado a desarrollar actividades conjuntas cooperación durante el año 2000 que han contribuido al acercamiento de ambas instituciones. Entre otras acciones, y promovida por el traslado temporal del Asesor de Desarrollo Rural y Manejo de Recursos Naturales de GTZ, Helmut Eger, al Departamento de Desarrollo Sostenible del BID (SDS), se comenzó la elaboración de este estudio. Este trabajo analiza la colaboración interinstitucional entre la Agencia Alemana de Cooperación Técnica y el Banco Interamericano de Desarrollo en el área de desarrollo rural y manejo de recursos naturales. La cuestión más relevante a analizar dentro de las diferentes modalidades de cooperación, ha sido cómo lograr que los procesos de identificación y formulación de proyectos sean convergentes en un mayor número de casos y que esta colaboración resulte de real utilidad para los países prestatarios y/o beneficiarios y para ambas instituciones.

Con la ayuda de tres casos concretos de cooperación entre la GTZ y el BID en proyectos de desarrollo rural y manejo de recursos naturales en Argentina, Colombia y Bolivia, se han identificado los factores que han favorecido el trabajo conjunto, así como los elementos que aún pueden ser mejorados. Con el fin de fortalecer un enfoque estratégico de cooperación, el documento presenta un número de sugerencias concretas, cuya aplicación puede contribuir al fortalecimiento de la cooperación interinstitucional en el futuro.

La cooperación entre la GTZ y el BID es un ejemplo de la creciente coordinación interagencial en la región de las organizaciones comprometidas con el desarrollo socio-económico de América Latina y el Caribe. El BID ha venido promoviendo la coordinación interagencial e impulsó la constitución del Grupo Interagencial de Desarrollo Rural para América Latina y el Caribe en el año 2000 formado en la actualidad por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), el Banco Mundial (BM), la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), la GTZ y el BID. Este foro representa una plataforma, cuyo objetivo es contribuir a la coordinación de los esfuerzos de las agencias dedicadas a diversos aspectos del desarrollo rural en la región, integrando las acciones respectivas y complementando las diversas áreas de trabajo con el fin de crear un clima de compromiso a través de una agenda regional de desarrollo de la economía rural.

Christof Kuechemann
Subgerente
Subdepartamento de Desarrollo Social y Gobernabilidad
Departamento de Desarrollo Sostenible

**Proyectos de desarrollo rural y manejo de recursos naturales en América Latina y el Caribe
apoyados por GTZ**

REGION ANDINA	PROYECTO	CONTACTO
Bolivia	Programa de Seguridad Alimentaria Nutricional en las Provincias Arque, Bolívar y Tapacarí -PROSANA (PN 1994.2507.5)	prosana@pino.cbb.entelnet.bo
	Programa Nacional de Riego-PRONAR (PN 1995.2237.6)	riegogtz@ceibo.entelnet.bo gtpronar@pino.cbb.entelnet.bo
	Fondo Indígena –FONDI (PN 1995.3620.2)	Fpdpi@caoba.entelnet.bo
	Sistema Financiero Rural (PN 1996.2067.5)	sfrgtz@ceibo.entelnet.bo sfrgtzwp@ceibo.entelnet.bo
	Programa Desarrollo Rural en Zonas Secas del Sur (PN 2000.2073.5) Componente Chaco: Implementación del Plan Macroregional Chaco Componente Norte Potosí: Desarrollo Rural en el Norte del Departamento Potosí Componente: Apoyo al Punto Focal de la Convención de la Lucha contra la Desertificación	gtzrural@ceibo.entelnet.bo gtzchaco@cidis.scbbs-bo.com gtzrural@ceibo.entelnet.bo
	Manejo de Areas Protegidas y Zonas de Amortiguación –MAPZA (PN 1998.2081.2)	mapza@ceibo.entelnet.bo
Ecuador	Asesoramiento político en la gestión forestal y de recursos naturales (PPF) (PN 1998.2034.1)	Quito: ppf1@ppf.org.ec W. Lutz: ppf2@ppf.org.ec Karin Wojkeck: ppf3@ppf.org.ec
	Manejo forestal comunitario en Esmeraldas MFC-E (PN 1997.2231.5)	Quito: ppf1@ppf.org.ec W. Lutz: ppf2@ppf.org.ec joerg_linke@compuserve.com Esmeraldas: mfce1@q.ecua.net.ec mfce2@q.ecua.net.ec
	Manejo integrado de cuencas hidrográficas-PROMACH (PN 1996.2294.5)	Quito: ppf1@ppf.org.ec W. Lutz: ppf2@ppf.org.ec biederbi@impsat.net.ec Ambato: promach@andinanet.net
	Asesoramiento forestal CREA-Macas (PN 1995.2565.0)	Quito: ppf1@ppf.org.ec W. Lutz: ppf2@ppf.org.ec Macas: stgatter@mo.pro.ec
	Banco de semillas (PN 1995.3591.5)	ppf1@ppf.org.ec ppf2@ppf.org.ec
	Asesoramiento del Ministerio de Medio Ambiente/Manejo de conflictos socio-ambientales (PN 1998.2098.6)	ppf1@ppf.org.ec W. Lutz: ppf2@ppf.org.ec A. Rodriguez: cetec@andinanet.com

Proyectos del BID en el ámbito rural en preparación (2002-2003)*

Región 1	Año de aprobación	Proyecto
Argentina	2002	Desarrollo productivo provincia Río Negro (AR-0279)
	2003	Competitividad agro 2000 (PROCOM) (AR-0241)
Bolivia	2002	Programa desarrollo rural (BO-0179)
	2002	Programa ambiental y social del corredor Santa Cruz-Puerto Suárez (BO-0033)
Brasil	2002	Desarrollo sustentable del Acre (BR-0313)
	2003	Sistema nacional de investigación agroalimentaria (BR-0297)
	2003	Nuevo modelo de irrigación (BR-0266)
Paraguay	2002	Programa de regularización de la tenencia de la tierra (PR-0132)
	2003	Programa de servicios agropecuarios (PR-0120)
Uruguay	2003	Programa de desarrollo ganadero (UR-0141)

*Nota: Los perfiles de proyectos incluidos en el cuadro están en preparación, algunos en etapas muy iniciales, su inclusión en el cuadro es a título informativo solamente, es decir, no implica que finalice su preparación ni que la fecha indicada se confirme.

Proyectos del BID en el ámbito rural aprobados (2001)*

Región 1	Año de aprobación	Proyecto
Bolivia	2001	Apoyo estrategia reducción de la pobreza (BO0203)
Brasil	2001	Desarrollo sustentable Zona da Mata Pernambucana (BR0246)
Chile	2001	Programa de desarrollo integral de comunidades indígenas (CH0164)
Paraguay	2001	Agua potable y saneamiento de pequeñas comunidades (PR0118)

Región 2	Año de aprobación	Proyecto
Belice	2001	Administración de tierras II (BL0017)
El Salvador	2001	Manejo sostenible cuenca alto Río Lempa (ES0132)
	2001	Reconversión agro-empresarial (ES0119)
	2001	Programa de desarrollo local II (ES0120)
	2001	Programa caminos rurales sostenibles (ES0129)
Guatemala	2001	Manejo sostenible cuenca alto Río Lempa (GU0149)
Honduras	2001	Manejo y protección de cuencas (HO0179)
	2001	Manejo sostenible cuenca alto Río Lempa (HO0182)
	2001	Apoyo a comunidades indígenas y negras (HO0193)
México	2001	Programa de apoyo al PROCAMPO (ME0213)
Nicaragua	2001	Programa socio ambiental desarrollo forestal II (POSAF II) (NI0141)

Fuente: Base de datos, BID/SDS/RUR

Febrero, 2002

*Nota: Es necesario constatar que algunos de los proyectos incluidos en el cuadro contienen componentes ajenos al ámbito rural.

Contactos de GTZ y BID en la sede y en la región

Nayra Bello O'Shanahan

Unidad de Desarrollo Rural del Departamento de Desarrollo Sostenible
Banco Interamericano de Desarrollo
1300 New York Avenue N.W.
20577 Washington D.C.-USA
Teléfono: 1-202-623 1413
Fax: 1-202-312 4025
E-mail: nayrab@iadb.org
Página web: <http://www.iadb.org/sds/rural>

Jörg Haas

Director Regional de América Central
Sede GTZ-Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH
Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn-Alemania
Teléfono: 49 (0) 6196 79-2357
Fax: 49 (0) 6196 79-7274
E-Mail: joerg.haas@gtz.de
Página web: <http://www.gtz.de>

Ingrid Prem

Asesora Principal Desarrollo Rural y Manejo de Recursos Naturales
Departamento de Planificación y Desarrollo
Sede GTZ-Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH
Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn-Alemania
Teléfono: 49 (0) 6196 79-1457/-1458
Fax: 49 (0) 6196 79-1115
E-mail: ingrid.prem@gtz.de
Página web: <http://www.gtz.de>
Intranet-GTZ: <https://sproxy1.gtz.de/http/intra3.gtz.de/bid/>

I. Oficinas de GTZ en América Latina y el Caribe

PAÍS	DIRECCIÓN	DIRECTOR-A/ PERSONA DE CONTACTO
Argentina	Agencia de la GTZ en Buenos Aires Esmeralda 1320 - Piso 8° B 1007 Buenos Aires Tel.: (+54) - 11 - 4326-0056, 4326-0205 Fax: (+54) - 11 - 4326-1631 E-Mail: gtz-argentina@gtz.org.ar	THOMAS MICHEL
Bolivia	Agencia de la GTZ en La Paz Av. Ecuador 2523, Edif. Dallas, piso 8° Casilla 11400 La Paz Tel.: + 591 2 413 131, 413 231, 414 331 Fax: + 591 2 414 431 E-Mail: gtz-bolivien@bo.gtz.de	REINHARD VON BRUNN
Brasil	Agencia de la GTZ en Brasilia Edificio Brasilia Trade Center Caixa Postal 01991 70.259-970 Brasilia DF / Brasil Tel.: + 55 61 3 262 170 Fax: + 55 61 3 289 149 E-Mail: gtz-brasilien@br.gtz.de	DORIS THURAU
Chile	Agencia de la GTZ en Santiago de Chile Concordia N° 2246 Casilla 50.430 Providencia, Santiago de Chile Tel.: +56-2-333 80 20 E-Mail: gtz-chile@cl.gtz.de	PETER PALESCH
Colombia	Agencia de la GTZ en Santa Fé de Bogotá Carrera 13 N° 97-51 Apartado Aéreo 89.836 Santafé de Bogota 8, Colombia Tel.: +57-1-6361114 Fax: +57-1- 6351552 E-Mail: gtz-kolumbien@co.gtz.de	SABINE MARKERT
Costa Rica	Agencia de la GTZ en San José Apartado 8- 4190 Cuartel MOPT Central, Plaza Viqués 1000 San José / Costa Rica Tel.: + 506 2 551 178 Fax: + 506 2 551 141 E-Mail:	MICHAEL DREYER/ KURT STÜHRENBERG
República Dominicana	Agencia de la GTZ en Santo Domingo Av. Romulo Betancourt No. 1056 Esq. c/ Los Robles 2° Piso Santo Domingo / Dominican Republic Tel.: + 1 809 532 9 532, + 1 809 535 1 430, + 1 809 535 1 652; Fax: + 1 809 532 9 655 E-Mail: gtz.sst@codetel.net.do	ULRICH MOHR

Ecuador	<p>Agencia de la GTZ en Quito San Salvador E7-134 y Pradera Casilla 17-07-8721 Quito / Ecuador Tel.: +593 2 223.699 / 230.443 /525.512 Fax: +5932-567.953 E-Mail: gtz-ecuador@ec.gtz.de</p>	ARTHUR ZIMMERMANN
El Salvador	<p>Agencia de la GTZ en San Salvador Av. La Capilla N° 254 Col. San Benito Apartado Postal N° 755 San Salvador / El Salvador Tel.: + 503 243 7734 - 36 Fax: + 503 243 0410 E-Mail: gtz-el-salvador@sv.gtz.de</p>	BARBARA HESS
Guatemala	<p>Agencia de la GTZ en Guatemala 5a Avenida 15-11, Zona 10 Apartado Postal 2943, 01010 Guatemala Tel.: + 502-3681557, -3675496, -3675497 Fax: + 502 -3635908 E-Mail: gtz-guatemala@gt.gtz.de</p>	NORBERT WALTER
Haití	<p>Agencia de la GTZ en Haití Angle Rues Métellus et Ibo-Lélé, B.P. 15927 Petion-Ville/Haïti Tel.: 2567095, Fax: 2567095 gtzhaiti@acn2.net gtzpetuelli@acn2.net</p>	WERNER PETUELLI
Honduras	<p>Agencia de la GTZ en Tegucigalpa Col. Castaños Sur, Ave. Castaños 2911 Apartado Postal 3739 Tegucigalpa / Honduras Tel.: + 504 390 384 Fax: + 504 313 173 E-Mail: gtz-honduras@hn.gtz.de</p>	WILFRIED LIEHR
Jamaica	<p>Sede GTZ Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5 65760 Eschborn, Germany Tel.: 06196 79-2348 Fax: 06196 79-7274 E-Mail: ulrich.mueller@gtz.de</p>	ULRICH MÜLLER
México	<p>CANACINTRA/GTZ Av. San Antonio 256 Col. Ampliación, Nápoles C.P. 03849 México D.F.</p>	WILFRIED HUELSTRUNK
Nicaragua	<p>Agencia de la GTZ en Managua Optica Nicaragüense, Apartado Postal 489 Managua / Nicaragua Tel.: + 505 2 666 060 Fax: + 505 2 666 075 E-Mail: gtz-nicaragua@ni.gtz.de</p>	MICHAEL DREYER

Panamá	<p>Agencia de la GTZ en Managua Optica Nicaragüense, Apartado Postal 489 Managua / Nicaragua Tel.: + 505 2 666 060; Fax: + 505 2 666 075 E-Mail: gtz-nicaragua@ni.gtz.de</p>	MICHAEL DREYER
Paraguay	<p>Agencia de la GTZ en Asunción Tel. and Fax: (+595)-21-611943 / 602408 / 614648 E-Mail: contact@gtzparaguay.org 5168, Asunción Casilla de Correo 1859, Asunción CP 1209 Paraguay</p>	AGNES BARTHOLOMÄUS
Perú	<p>Agencia de la GTZ en Lima Av. Prolongación Arenales 801 Casilla 1335 – Miraflores 18 Lima 18 / Peru Tel.: +51-1-422 90 67 Fax: +51-1 -422 61 88 E-Mail: gtz-peru@pe.gtz.de o Gabriela Scheufele email: scheufele.gtz-peru@pe.gtz.de</p>	PETER LUHMANN
Uruguay	<p>Av. 18 de Julio 1496, Piso 3° 11.100 Montevideo Uruguay Tel. 00598-2-409 8809 oder 402 6324, -402 6334, 402 6348 E-mail: jkrause@predegz.com</p>	JUTTA KRAUSE
Venezuela	<p>Sede GTZ Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5 65760 Eschborn, Germany Tel.: 06196 79-2348 Fax: 06196 79-7274 E-Mail: ulrich.mueller@gtz.de</p>	ULRICH MÜLLER

II. Oficinas de país del BID

PAÍS	DIRECCIÓN	REPRESENTANTE
Argentina	Calle Esmeralda 130, pisos 19° y 20° Casilla de Correo N° 181 Sucursal 1 Buenos Aires, Argentina Teléfono: 320-1800,320-1803 Facsimile: 320-1830 and 320-1831	JORGE ELENA
Bahamas	IDB House East Bay Street P. O. Box N-3743 Nassau, Bahamas Teléfono: 393-7159, 393-7855 393-7164; Facsimile: 393-8430	FRANK J. MARESCA
Barbados	Maple Manor, Hastings P.O.Box 402 Christ Church, Barbados W.I. Teléfono: 427-3612 427-3613, 427-3627; Facsimile: 429-8869	JEREMY S. GOULD
Belize	Social Security Building Bliss Parade Belmopan, Belize Teléfono: 23-3900, 23-3909, 23-3913 Facsimile: 23-3929	JOSE AIRTON TEIXEIRA
Bolivia	Edificio "BISA" 5° piso Avda. 16 de Julio N°1628 Casilla N° 5872 La Paz, Bolivia Teléfono: 35-1221, 35-6901 Facsimile: 39-1089	PHILIPPE DEWEZ
Brasil	Setor de Embaixadas Norte, Quadra 802 Conjunto F - Lote 39 Asa Norte 70.800-400 - Brasilia D.F., Brasil Teléfono: 317-4000; Facsimile: 321-3112	WALDEMAR F. WIRSIG
Chile	Avda. Pedro de Valdivia 0193, 11° piso Casilla N° 16611 Correo 9 (Providencia) Santiago, Chile Teléfono: 374-2435; Facsimile: 232-3494	JULIO ANGEL
Colombia	Avda. 40 A N° 13-09, piso 8° Apartado Aéreo 12037 Bogotá, Colombia Teléfono: 288-0366, 288-6816; Facsimile: 288-6336	FERNANDO COSSIO
Costa Rica	Edificio Centro Colón, piso 12° Paseo Colón, entre calles 38 y 40 San José, Costa Rica Teléfono: 233-3244, 233-3509,233-4083 Facsimile: 233-1840	BERTUS J. MEINS

República Dominicana	Avda. Winston Churchill esquina Calle Luis F. Thomen, Torre BHD Apartado Postal N° 1386 Santo Domingo, República Dominicana Teléfono: 562-6400 Facsimile: 562-2607	STEPHEN E. MC GAUGHEY
Ecuador	Avda. 12 de Octubre N-24-528 y Cordero Edificio World Trade Center, Torre II piso 9° Quito, Ecuador Teléfono: 563-453, 563-454, 563-456, 232-324 231-456, 231-455, 230-551, 231-148, 509-664 Facsimile: 507-073 / 230-559	DORA P. CURREA
El Salvador	Condominio Torres del Bosque 10° piso, Colonia La Mascota Apartado Postal N° (01) 199 San Salvador, El Salvador Teléfono: 223-8300, 223-8111, 223-8522, 223-8799, 298-6605, 298-6591 Facsimile: 298-0306	LUIS VERGARA
Guatemala	Edificio Geminis 10 12 Calle 1-25, Zona 10, Nivel 19 Apartado Postal N° 935 Guatemala, Guatemala, C.A. Teléfono: 35-2650, 35-2755, 35-2739, 35-2831/2/3/4, 35-2890, 35-2837 Facsimile: 35-3319	CARLOS BARBERY
Guyana	47-High Street, Kingston P.O.Box 10867 Georgetown, Guyana Facsimile: 5-7138	ROBERT KESTELL
Haití	Banque Interaméricaine de Développement Bourdon 389 Boite Postale 1321 Port-au-Prince, Haiti Teléfono: 45-5711, 45-7747, 45-5733, 45-8139 45-5633 Facsimile: 45-5744	GERARD S. JOHNSON
Honduras	Boulevard Morazan Edificio Los Castaños, 5° y 6° pisos Colonia Los Castaños Apartado Postal N° 3180 Tegucigalpa, Honduras Teléfono: 32-4838, 32-723032-7258, 32-8024, 32-8954, 32-7027, 39-4140/41/42/43 Facsimile: 32-8953	FERNANDO COSSIO
Jamaica	40-46 Knutsford Blvd. 6th Floor P.O.Box 429 Kingston 10, Jamaica Teléfono: 926-2342, 926-2343, 926-2344 Facsimile: 926-2898	ROBERT H. BELLEFEUILLE

México	Avenida Horacio N° 1855 6° Piso (Esquina Periférico) Los Morales-Polanco 11510 México D.F., México Teléfono: 580-2122, 580-3864, 580-0182, 580-1863, 580-4739, 580-4415, 580-2870 Facsimile: 580-6083	MARITZA IZAGUIRRE
Nicaragua	Edificio BID Km. 4 1/2 Carretera a Masaya Apartado Postal 2512 Managua, Nicaragua Teléfono: 67-0831, 67-0832, 67-5151, 67-0833, 67-3478; Facsimile: 67-3469	DAVID B. ATKINSON
Panamá	Avda. Samuel Lewis Edificio Banco Unión, Piso 14° Apartado Postal 7297 Panamá 5, Panamá Teléfono: 63-6944 Facsimile: 63-6183	JOHN J. HASTINGS
Paraguay	Edificio Aurora I Calle Caballero esquina Eligio Ayala pisos 2° y 3°, Casilla 1209 Asunción, Paraguay Teléfono: 49-2061/62/63, 49-2064/65, 44-5528 Facsimile: 44-6537	RAUL BAGINSKI
Perú	Paseo de la República 3245 Piso 14° San Isidro, Lima 27, Perú -o- Apartado Postal N° 270154 Lima 27, Perú Teléfono: 42-3400, 42-0468/69, 42-2011, 42-4983; Facsimile: 42-3466	VLADIMIR RADOVIC
Suriname	Peter Brunelaan 2-4 Paramaribo, Suriname Teléfono: 46-2903, 46-5972 Facsimile: 46-5665	KEITH EVANS
Trinidad y Tobago	Tatil Building 11 Maraval Rd. P.O.Box 68 Port of Spain, Trinidad and Tobago, W.I. Teléfono: 622-8367 622-0873 Facsimile: 622-6047	WILLIAM ROBINSON
Uruguay	Andes 1365, Piso 13° Casilla de Correo 5029 Sucursal 1 Teléfono: 92-0444/45/46/47/48, 92-0449/50, 90-0508; Facsimile: 92-1556	MARTIN STABILE
Venezuela	Edificio Cremerca, Piso 3° Avenida Venezuela-El Rosal Caracas 1060, Venezuela Teléfono: 951-5533, 951-5516, 951-6264, 951-6651, 951-7303 Facsimile: 951-6418	ROMAN MAYORGA

Región 3	Año de aprobación	Proyecto
Ecuador	2001	Regularización y administración de tierras rurales (EC0191)
Jamaica	2001	Programa de agua rural (JA0113)
Perú	2001	Titulación y registro tierras etapa II (PE0107)
	2001	Programa infraestructura rural de transporte (PE0140)
Venezuela	2001	Programa de tecnología agropecuaria (VE0125)

Región 2	Año de aprobación	Proyecto
El Salvador	2002	Solución integral para el manejo del Bajo Río Lempa (ES-0133)
Guatemala	2002	Programa de inversión de agua rural (GU-0150)
	2002	Programa de manejo de recursos naturales en cuencas Altas de Guatemala (GU-0133)
	2002	Inversión para distribución eléctrica (GU-0151)
	2002	Transmisión y electrificación rural (GU-0126)
Haití	2002	Intensificación agrícola (HA-0016)
México	2003	Agua y saneamiento en zonas rurales II (ME-0212)
Nicaragua	2002	Reactivación productiva agroalimentaria (NI-0159)
Panamá	2002	Programa nacional administración de tierras PRONAT (PN-0148)
	2002	Desarrollo sostenible Provincia Bocasto (PN-0149)
	2003	Modernización agrícola II (PN-0141)
República Dominicana	2002	Reactivación agrícola (DR-0138)

Región 3	Año de aprobación	Proyecto
Colombia	2003	Fondo de inversiones agrícolas (CO-0249)
Guyana	2002	Electrificación rural (GY-0065)
	2002	Servicios de apoyo a la agricultura (GY-0011)
Jamaica	2002	Programa nacional de irrigación (JA-0106)
Trinidad y Tobago	2003	Programa de inversiones agrícolas (TT-0020)
Venezuela	2003	Registro y regularización de tenencia de tierras (VE-0127)
	2002	Riego y saneamiento de tierras (VE-0124)

Ecuador	Conservación de la Selva Tropical Gran Sumaco (PN 1993.2524.2)	Quito: sumacoq@uio.satnet.net hansk@uio.satnet.net Tena: grsumaco@uio.satnet.net
	Estrategias de Investigación Agropecuaria Orientadas a las necesidades de los usuarios-INIAP (PN 1999.2060.4)	iniapgtz@impsat.net.ec azi@impsat.net.ec zimmermann.gtz-ecuador@ec.gtz.de www.investgtz.com
	Implementación de la Convención sobre Biodiversidad y promoción de la gestión indígena de áreas protegidas en la selva tropical (PN 1998.3500.0)	Juergen.Popp@gtz.de
	Fondo Regional para tecnologías apropiadas al manejo de recursos naturales - FOMRENA (PN 1999.2016.6)	Khornberger@iica.org.ec
Perú	Pequeñas y Medianas Irrigaciones en la Sierra Sur III-Plan Meriss Inka – Apurímac (PN 1994.2217.1)	gtz-pma@amauta.rcp.net.pe
	Desarrollo Rural Cajamarca (PN 1994.2236.1)	gopa@terra.com.pe
	Asesoría al Sector Agrícola – Oficina de Planificación Agraria (OPA)-Ministerio de Agricultura (PN 1995.2281.4)	proapa@oia.minag.gob.pe
	Desarrollo Regional Jaén, San Ignacio y Bagua (PN 1995.2515.5)	gtzjaen@terra.com.pe
	Desarrollo Integral Alto Mayo (PN 1995.2519.7)	tzdiam@terra.com.pe
	Desarrollo Rural en el Valle del Colca (PN 1996.2513.8)	copasa@terra.com.pe
	Recuperación y Prevención ante Catástrofes Naturales (PN 1997.2221.6)	gtznino@mail.udel.edu.pe
	Fortalecimiento del Sistema Nacional de Areas Naturales Protegidas (1998.2100.0)	fanpe@terra.com.pe
Colombia	Asesoramiento al Ministerio del Medio Ambiente (PN 94.2549.7)	gtz-sina-eroempczyk@elsitio.net.co
	Rehabilitación de la Laguna de la Ciénaga Grande de Santa Marta, PROCINAGA-GTZ (PN 1995.2058.6)	cgrande@caribenet.net.co
	Proyecto de Conservación de Agua y Suelo de la Zona Andina de Colombia (PN 99.2005.9)	checua@impsat.net.co jcortesg@car.gov.co mvasquez@car.gov.co
	Desarrollo rural integral Alto Patia, Pasto (PN 1994.2546.3)	ppatia-gtz@pasto.cetcol.net.co
	Proyecto de Desarrollo Rural Bota Caucana (PN. 92.2112.4)	probotac@emtel.net.co
Venezuela	Fortalecimiento del CIDIAT en el área de protección del medio ambiente y de los recursos naturales (PN 1993.2108.4)	ulrich.mueller@gtz.de

MÉXICO, REPÚBLICA DOMINICANA, HAÍTÍ, CARIBE	PROYECTO	CONTACTO
México	Protección de los recursos naturales y desarrollo regional en el sureste de México (PN 1995.3586.5)	ulrich.mueller@gtz.de
	Manejo de cuencas, Río Lerma en el valle de Toluca y Río Balsas (PN 2000.2138.6)	WHulstrunk@compuserve.com
Rep. Dominicana	Manejo de recursos naturales (PN 1996.2087.3)	p.asmussen@codetel.net.do mohr.gtz-domrep@do.gtz.de
	Uso racional de Bosque Seco en la región suroeste, INDESUR (PN 1998.2024.2)	p.asmussen@codetel.net.do
	Manejo de recursos naturales Alto Río Yaque del Norte-PROCARYN (PN 1999.2046.3)	procaryn@codetel.net.do
Haití	Desarrollo comunitario en los departamentos del norte y del centro (PN 2001.2158.2.)	gtzhaiti@acn2.net gtzpetuelli@acn2.net
Guyana	Manejo de recursos naturales (PN 1993.2243.9)	ulrich.mueller@gtz.de
Islas del Caribe del Este	Cooperación con OECS en el área manejo de recursos naturales (PN 1994.2297.3)	ulrich.mueller@gtz.de
Cuba	Apoyo del Programa Nacional de Lucha contra la Desertificación en Cuba (PN 2000.2004.0)	ulrich.sabell-koschella@gtz.de

AMERICA CENTRAL	PROYECTO	CONTACTO
El Salvador	Proyecto de Fomento de la Integración de la Producción Rural y Agroindustrial (PN 1996.2283.8)	agroindgtz@es.com.sv
	Proyecto de Cooperación con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (PN 1995.2116.2)	creiche@iica.ac.cr
Costa Rica	CATIE-Proyecto Agroforestal del Centro Tropical de Investigación y Enseñanza (PN 1995.2113.9)	roettger@computo.catie.ac.cr catiegtz@sol.racsa.co.cr
	REMERFI-Red Mesoamericana para la Conservación de Recursos Fitogenéticos (PN 1995.2250.9)	Dreyer.GTZ-Nicaragua@ni.gtz.de
	Corredor Biológico Mesoamericano (PN 1997.2006.1) Regional.	coseform@sol.racsa.co.cr
	Proyecto Manejo Sostenible de los Recursos Naturales en El Petén (PN 1995.2026.3)	gtzpms@guate.net pmspet@guate.net
Guatemala	Desarrollo Rural en El Quiché (PN 1995.2090.9)	olinn@inteln.net.gt
	Fundamentos para el Catastro Nacional (PN 1997. 2088.9)	fcn@guate.net djfcn@guate.net
	COHASA II-Desarrollo Regional Lempira (PN 1994.2511.7)	cohasa@datum.hn
Honduras	COHASA III-Programa Integrado de Seguridad Alimentaria Intibucá (PN 1996.3652.3)	iespcohasa@datum.hn
	Apoyo a la Política Forestal (PN 2000.2181.6)	profor@hondutel.hn
	Apoyo a la Forestería Comunal (PN 97.2061.6) ¹	
	Conservación de la Reserva de la Biosfera Rio Plátano (PN 1995.2223.6)	rioplata@hondudata.com
	Conservación del Parque Nacional Cerro Celaque (PN 1995.2222.8)	celaque@hondutel.com

¹ Este proyecto no tiene dirección de e-mail, por ello se adjunta el número de fax: 504-892 71 57.

Nicaragua	Desarrollo regional rural en León/Chinandega (PN 1994.2147.0)	prochi@ibw.com.ni
	Aprovechamiento agrícola y forestal sostenible en Río San Juan (PN 1994.2150.4)	si_a_paz@tmx.com.ni
	Protección de recursos naturales y desarrollo rural en la región de BOSAWAS (PN 2000.2235.0)	bosawas@tmx.com.ni
	Manejo sostenible de los recursos naturales en el suroeste de Nicaragua (PN 1997.2185.3)	sollanek@ibw.com.ni
Panamá	Manejo de recursos naturales en la Región Ngöbe, Provincia de Chiriquí (PN 1998.2141.4)	pangtz@pananet.com
	Proyecto Desarrollo Sostenible del Parque Cerro Hoya y sus zonas de vecindad (PN 2001.2098.0)	amend@sinfo.net

CONO SUR	PROYECTO	CONTACTO
Argentina	Lucha contra la desertificación en la Patagonia (PN 1994.2098.5)	gtzbari@inta.gov.ar
	Desarrollo agro-forestal en las comunidades rurales del noroeste argentino, Salta (PN 1996.2211.9)	gtzsalta@arnet.com.ar
	Investigación y asesoría forestal en Patagonia en la Provincia Chubut, Esquel (PN 1996.2195.4)	ciefap@teletel.com.ar
	Desarrollo Rural Regional en las provincias de La Rioja y Catamarca (PN 1997.2060.8)	gtz-dima@satlink.com
	Desarrollo sostenible de zonas áridas y semiáridas (PN 1997.2228.1)	wmoosbrugger@datamarkets.com.ar
	Manejo de recursos naturales en el Chaco (PN 1998.3500.0)	georg.wessling@gtz.de
	Fortalecimiento de las comunidades indígenas en Salta (PN 1997.9136.9)	gtzsalta@arnet.com.ar
Brasil	Proyectos PRORENDA Rural (Apoyo al combate contra la pobreza rural) Apoyo al pequeño productor rural en el Estado de Bahia (PN 198.2070.5)	probahia@bahianet.com.br
	Apoyo a la agricultura familiar y a la pesca artesanal en Ceará (PN 1996.2218.4)	gtzfort1@secrel.com.br
	Apoyo a los pequeños productores rurales en el Estado de Espírito Santo (PN 1997.2178.8)	hreifels@zaz.com.br
	Apoyo a los pequeños productores rurales en el Estado de Minas Gerais (PN 1994.2237.9)	prorenda@emater.mg.gov.br
	Utilización regional de energía en la agricultura (PN 1998.2065.5)	usorena@cemig.com.br
	Apoyo a los pequeños productores rurales en el Estado de Pernambuco (PN 1996.2006.3)	gtzrural@elogica.com.br
	Viabilización de espacios económicos para pequeños productores rurales, Rio Grande do Sul (PN 1994.2504.2)	proagri@zaz.com.br
	Programa Piloto de Protección de Bosques Tropicales en Brasil PP/G7 Proyectos Demostrativos PD/A (PN 1994.2206.4)	thomas@rudah.com.br
	Proyecto Integrado de protección de tierras y poblaciones indígenas de la Amazonia/ Demarcación de tierras indígenas (PN 1995.2525.4)	pptal-gtz@funai.gov.br
	Apoyo a los pequeños productores rurales en el Estado de Pará (proyecto bilateral asociado a PP/G7) (PN 1993.3505.0)	prorenda@prodepa.gov.br
	Apoyo en el Manejo Forestal de la Amazonia, Proyecto ProManejo (PN 1997.2089.7)	maennling@altavista.com pmanejo@supes-am.ibama.gov.br promanejo.stm@tap.com.br

Brasil	Apoyo Técnico - Administrativo para la Ejecución del Componente Unidades de Conservación de PNMA (PN 1990.2191.6)	sophie@mymail.com.br ricardom@mymail.com.br
	Manejo de recursos naturales en Várzea (PN 1997.2176.2)	ruffino@argo.com.br
	Difusión, Transferencia y Adopción de Tecnologías Agrícolas económica y ecológicamente viables (PN 1996.2177.2)	gtz-brasilien@br.gtz.de
	Consolidación de los órganos de Medio Ambiente en los Estados de Acre, Amazonas y Pará (Subprograma de Políticas de Recursos Naturales - SPRN) (PN 1995.2198.0)	hjkruiger@amazonas.net gtz@amazon.com.br gtz.acre@mdnet.com.br
	Corredores Ecológicos (PN 99.2067.9)	gtz-brasilien@br.gtz.de
	Apoyo Técnico a la Conservación y al Manejo de Recursos Naturales en Mata Atlántica de Minas Gerais (PN 1993.2538.2)	gtz@ief.mg.gov.br
	Desarrollo Sostenible de la agricultura familiar en las comunidades de Perimetral Norte (PN 1997.2175.4)	gtz-brasilien@br.gtz.de
	Proyecto de Apoyo al Monitoreo y Análisis del PP/G7 (PN 1998.2127.3)	harald.loback@persocom.com.br
Chile	GTZ-CEPAL: (regional): Mercados de tierras rurales y mecanismos para transferir tierras al pequeño agricultor (PN. 1995.2549.4)	gtz-chile@cl.gtz.de
	Manejo Sustentable del Bosque Nativo (PN 2000.2103.0)	lpanel@conaf.cl (Pancel) pmanuel@conaf.cl (Emanuelli) ivaldes@conaf.cl (Valdés)
	GTZ-CEPAL: (regional): Indicadores para medir los impactos de los procesos de desertificación y de degradación del suelo (PN 1999.3500.8)	gtz-chile@cl.gtz.de
Paraguay	Desarrollo Regional Caazapá (PN 1998.2060.6)	georg@highway.com.py
	Estación agrícola experimental del Chaco Central (1997.2068.1)	agnesb@rieder.net.py
	Estrategia nacional de protección de recursos naturales, ENAPRENA (PN 1998.2190.1)	enaprena@rieder.net.py
	Asesoramiento de la población indígena en Chaco (PN 1998.9100.3)	agnesb@rieder.net.py
Uruguay	Programa ganadero (PN 94.2220.5)	ueldega@netgate.com.uy gtzdega@netgate.com.uy
	Fomento de pequeñas empresas agrícolas-Programa PREDEG (PN 1995.2111.3)	jkrause@predegz.com
	Fomento del empleo juvenil en zonas rurales (PN 1999.9111.8)	ueldega@netgate.com.uy gtzdega@netgate.com.uy

Indice

Resumen	i
I. Introducción	1
II. Naturaleza de las instituciones y lógica de la cooperación interinstitucional	2
Caracterización de las instituciones	
Los instrumentos operativos del BID	
El ciclo de proyectos	
III. Tres experiencias de colaboración GTZ-BID	8
La asistencia financiera por parte del BID para innovaciones tecnológicas en Los Llanos de La Rioja; la experiencia con SORSUR en Argentina	
Proyecto rehabilitación de la Ciénaga Grande de Santa Marta en Colombia	
Programa nacional de riego en Bolivia	
Otros ejemplos de cooperación	
IV. Opciones de cooperación entre GTZ y BID	29
El Programa de pequeños proyectos del BID	
Proyectos de cooperación técnica	
Las operaciones del FOMIN	
Proyectos de inversión	
Una alternativa: la relación contractual	
Referencias	35
Anexos	
1. Proyectos de desarrollo rural y manejo de recursos naturales en América Latina y el Caribe apoyados por GTZ	
2. Proyectos del BID en preparación en el ámbito rural	
3. Proyectos del BID en el ámbito rural aprobados	
4. Contactos de GTZ y BID en la sede y en la región	

Resumen

Las alianzas estratégicas entre instituciones de financiamiento internacionales y agencias de cooperación técnica representan un modelo innovador para todos los actores involucrados en el desarrollo. El objetivo central de nuevas formas de cooperación que consideran la complementariedad de las instituciones es aumentar el impacto y la sostenibilidad de las medidas de desarrollo en estrecha cooperación con los países de la región, tanto de los programas diseñados por la cooperación técnica como de las medidas financiadas por las instituciones financieras multilaterales.

Este trabajo analiza la colaboración interinstitucional entre la Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ) y el Banco Interamericano de Desarrollo en el área de desarrollo rural y manejo de recursos naturales. La GTZ es una de las agencias bilaterales de cooperación técnica de mayor actividad en América Latina y el Caribe, con una infraestructura que incluye oficinas en 15 países de la región, un equipo asesor de más de 200 expertos enviados, una importante red de consultores y de personal local, así como un volumen de inversión de 124 millones de euros (242,5 millones de marcos alemanes) en la región.

Para identificar el potencial de la cooperación entre la GTZ y el BID es conveniente destacar la tipología de operaciones del BID, según sean pequeños proyectos, proyectos de cooperación técnica o proyectos de inversión. La colaboración entre el Fondo Multilateral de Inversiones del BID (FOMIN) y la GTZ representa otra opción de cooperación interinstitucional. La cuestión más relevante a analizar, es cómo lograr que los procesos de identificación y formulación de proyectos sean convergentes en un mayor número de casos y que esta colaboración resulte de real utilidad para

los países prestatarios y/o beneficiarios y para ambas instituciones.

Dentro del *programa de pequeños proyectos* existen ejemplos de cooperación entre ambas instituciones, donde la complementariedad operativa queda totalmente plasmada. Por un lado, la GTZ ha asumido el rol de asesoramiento en el fomento, desarrollo y adopción de innovaciones, mientras que el BID ha contribuido a la difusión de las innovaciones a través de su apoyo financiero. En cuanto a los *proyectos de cooperación técnica y de inversión* se analizan algunas experiencias en el campo de desarrollo rural y manejo de recursos naturales. En el caso de la cooperación técnica la complementariedad no es tan obvia; sin embargo, el trabajo conjunto permite disminuir los costos totales del proyecto y mejorar la calidad técnica de las iniciativas.

Mediante algunos instrumentos innovadores de financiación como la *facilidad de preparación y ejecución de proyectos* (FAPEP) y los préstamos de innovación, el BID ha abierto nuevas vías de flexibilización operativa que presentan un gran potencial de colaboración con la GTZ. Por un lado, la FAPEP permite desarrollar actividades de cooperación interinstitucional en la fase de preparación de los proyectos de inversión. Por otro lado, los préstamos para operaciones de innovación, dadas sus características, representan un mecanismo interesante para acciones de colaboración con agencias como la GTZ.

La posibilidad de una relación contractual hace referencia a una forma de trabajo formalizada y con implicaciones de participación diferentes. Al igual que las actividades de cooperación con el FOMIN, estas opciones requieren ciertos cambios institucionales en ambas organizaciones que requieren una mayor evaluación que considere, no sólo la posibilidad de realizarlos, sino también el

momento y la forma de hacerlo. El motivo principal para considerar estos cambios institucionales es lograr un mayor campo de acción y la posibilidad de desarrollar acciones que, por su mayor impacto económico y social y su efecto multiplicador, benefician en mayor grado a los países de la región y contribuyen a la sostenibilidad de los procesos iniciados. Ambas instituciones ven a través de una cooperación fortalecida el aumento de valor añadido, por un lado mejora la calidad técnica de los proyectos, y por el otro, el financiamiento a una escala relevante permite un mayor impacto.

Se resaltan también en este documento otros ejemplos de trabajo conjunto como la reciente cooperación entre el Grupo de Desarrollo Municipal de la Región 2 del BID con la GTZ en proyectos de descentralización, desarrollo económico local, fortalecimiento y gestión municipal. Esto demuestra que el abanico temático con potencial de cooperación no se limita a los temas de desarrollo rural y manejo de recursos naturales. Las prioridades temáticas de ambas instituciones ofrecen una similitud considerable, con lo cual se identifican nuevos espacios de cooperación.

Con la ayuda de tres casos de cooperación entre el BID y GTZ en proyectos de desarrollo rural y manejo de recursos naturales en Argentina, Colombia y Bolivia, se han identificado los factores que han favorecido dicho modo de trabajo, así como los elementos que aún pueden ser mejorados. Con el fin de fortalecer un enfoque estratégico de cooperación, el documento presenta sugerencias, cuya aplicación contribuiría al fortalecimiento de la cooperación interinstitucional. A continuación, se resumen dichas sugerencias.

Programa de Empresariado Social del BID (anterior Programa de Pequeños Proyectos): Debido a que el Banco ha concentrado una gran parte de los fondos del programa a los países con las economías de menor tamaño, se sugiere que la GTZ desarrolle una acción sistemática de acercamiento a las represen-

taciones del BID en dichos países con el objetivo de articular esfuerzos en iniciativas que se adecuen al Programa de Empresariado Social.

En los *proyectos de cooperación técnica* cabe mencionar tres acciones que conllevan a aumentar la calidad técnica de las iniciativas y la eficiencia con las que éstas se desarrollan: i) el inicio de un programa de información a los cuadros técnicos del BID sobre áreas técnicas en las cuales la GTZ tiene capacidad instalada; ii) el establecimiento de un mecanismo de información dirigido a la GTZ sobre solicitudes de cooperación técnica identificadas por los países a nivel regional. La GTZ podría ofrecer al país la realización de las actividades solicitadas y iii) la invitación a la GTZ durante la preparación del proyecto por parte del BID a participar en algunos componentes del proyecto a determinar según el área de trabajo de la iniciativa.

Sobre el posible *fortalecimiento de cooperación entre GTZ y FOMIN* se sugiere: analizar las posibilidades e implicaciones de una contribución financiera por parte de la GTZ al FOMIN.

Tras el análisis de los estudios de caso de cooperación entre la GTZ y el BID en proyectos de inversión, se concluye que es necesario mejorar el intercambio de información, la coordinación de las actividades, la sincronización de las misiones y la metodología de evaluación y seguimiento. Para ello, sería necesario que: i) la GTZ establezca un acuerdo de colaboración con cada Departamento Regional del BID para intercambiar información sobre los proyectos que están siendo introducidos en el inventario de proyectos (*pipeline*) del BID y las posibles necesidades de cooperación técnica; ii) la GTZ informe a las unidades que corresponda del gobierno nacional en cada uno de los países en los cuales le interesa trabajar, sobre su disposición y capacidad para ofrecer cooperación técnica en apoyo a la preparación y ejecución de los proyectos del BID; iii) la GTZ informe formalmente a la unidad a cargo de la programación con el BID sobre los acuerdos de

cooperación técnica alemana en desarrollo rural y manejo de recursos naturales hechos entre la BMZ, GTZ y los ministerios de asuntos exteriores respectivos; iv) ambas instituciones compartan metodologías de seguimiento y resultados de evaluación de proyectos.

Finalmente, una alternativa adicional de trabajo conjunto es considerar la posibilidad de que la GTZ trabaje como ejecutora de proyectos financiados por el BID.

Tras hacer un análisis del funcionamiento de la FAPEP, constatando que ésta abre espacios de trabajo conjunto y dado que la GTZ realiza operaciones de cooperación técnica contra reembolso, la *relación contractual* supone una opción real. Ello implicaría que la GTZ y el BID evalúen la posibilidad de establecer contratos específicos para la preparación y/o ejecución de proyectos de cooperación técnica y de inversión del Banco, en los cuales la Agencia cuenta con experiencia y conocimientos técnicos especializados.

I. INTRODUCCION

El desarrollo rural de América Latina y el Caribe continúa siendo un tema pendiente en la agenda de desarrollo de la región. Tras décadas de focalización urbana en el modelo de desarrollo económico, la situación de pobreza en las zonas rurales no ha sufrido cambios significativos, aumentando incluso en algunas áreas. El espacio rural acumula el treinta por ciento de la pobreza total de la región y, más de la mitad de los hogares rurales viven en condiciones de pobreza.

En la búsqueda de consenso sobre el desarrollo de las economías rurales se han incluido las dimensiones económica, social y ambiental del desarrollo en un enfoque territorial. Con ello, se conceptualiza un desarrollo rural que implica una visión multisectorial. Además, éste es compartido por muchos de los actores involucrados en el proceso de desarrollo en América Latina y el Caribe. Ello representa una oportunidad de unificar estrategias y aunar esfuerzos con el objetivo de reducir significativamente la pobreza rural para las instituciones tanto de financiamiento como de cooperación técnica, cuya misión es la de promover el desarrollo de la región.¹ Hasta ahora las instituciones de cooperación técnica bilaterales y las de financiamiento multilaterales han actuado estratégicamente y operativamente de manera independiente y con enfoques e instrumentos diferentes. Los criterios que utilizan para la evaluación de proyectos generalmente no coinciden y tampoco se ha profundizado en las opciones de complementariedad institucional. Este informe analiza oportunidades de colaboración entre una agencia bilateral de cooperación técnica, la GTZ, y un organismo multilateral de financiamiento, el

Banco Interamericano de Desarrollo.² Las reflexiones surgen de un análisis de los objetivos y procedimientos generales de ambas instituciones y la información contenida en documentos que recogen la experiencia acumulada a través de la colaboración en varios proyectos de desarrollo en la región. Se resaltan tres experiencias concretas de desarrollo rural y manejo de recursos naturales en Argentina, Colombia y Bolivia.

El documento tiene el objetivo de fortalecer las posibles áreas y formas de cooperación que surgen de las complementariedades naturales propias de las dos instituciones y sus formas de operar. Las sugerencias son de carácter opcional y están presentadas para promover discusiones de trabajo entre ambas instituciones. En cualquier caso, todas ellas representan una propuesta innovadora en este campo. En muchos casos se describen aspectos generales y/o específicos de cada institución con el fin de profundizar el conocimiento de ambas organizaciones entre los funcionarios de la GTZ y del BID.

En la siguiente sección de este documento se presenta un breve análisis de la naturaleza y forma de operar de las dos instituciones. A continuación, se describen proyectos en los que la GTZ y el BID han participado de manera directa. De estas experiencias se pretende determinar el potencial y las dificultades de una cooperación más estrecha. En la última sección se discuten las opciones de cooperación interinstitucional en pequeños proyectos, proyectos de cooperación técnica y proyectos de inversión. Se presentan además las sugerencias derivadas de las lecciones aprendidas.

¹ Con la reciente creación del *Grupo Interagencial de Desarrollo Rural en América Latina y el Caribe* en la Asamblea de Gobernadores del BID en el año 2000 se ha dado un nuevo énfasis a la cooperación inter institucional para promover el desarrollo de las zonas rurales de la región. El Grupo Interagencial de Desarrollo Rural en América Latina y el Caribe está integrado por CEPAL, FAO, FIDA, GTZ, IICA, BID, Banco Mundial y USAID.

² Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (Agencia Alemana de Cooperación Técnica).

II. NATURALEZA DE LAS INSTITUCIONES Y LOGICA DE LA COOPERACION INTERINSTITUCIONAL

Caracterización de las instituciones

La GTZ y el BID presentan características diferentes, sin embargo se constata una complementariedad funcional que señala un potencial de colaboración considerable. Pese a que en el marco de los programas de desarrollo la relación entre la cooperación técnica y el financiamiento internacional ha estado concebida de una manera puntual, hay indicios que indican un cambio en la visión de estas instituciones.³ Esto abre espacios en los que las organizaciones de cooperación técnica y las de financiamiento internacional están identificando campos estratégicos de acción en común.⁴

El BID como importante factor catalizador de la movilización de recursos hacia la región es un organismo intergubernamental de financiamiento.⁵ Su sistema de gobierno está basado en cuerpos colegiados integrados por representantes de los países miembros y una administración con considerable autonomía. Su objetivo principal es proveer financiamiento internacional para iniciativas que cumplan con ciertos parámetros de rentabilidad. Las operaciones de préstamo son la actividad central de un organismo de esta natu-

³ GTZ (1996a), págs. 48-50.

⁴ Un intercambio de información y experiencias intensificado conllevaría a un apoyo de los países de la región más efectivo y eficiente. Véase Echeverría, R.G. (2001).

⁵ Para cumplir con sus operaciones de préstamo y cooperación técnica, los bancos cuentan con su capital ordinario (capital suscrito, las reservas y fondos captados a través de préstamos), más los fondos en administración que son contribuciones especiales de sus países miembros. El financiamiento de bancos multilaterales establece como funciones principales “destinar su capital propio, los recursos que obtiene en los mercados financieros y otros fondos disponibles a financiar el desarrollo de sus países miembros prestatarios; complementar la inversión privada cuando el capital privado no está disponible en términos y condiciones razonables, y proveer asistencia técnica para la preparación, financiamiento y ejecución de los programas de desarrollo”, véase página web http://www.iadb.org/exr/espno1/ACERCA_BID/aceca_bid.htm.

raleza. Éstas son al mismo tiempo, operaciones de considerable magnitud con importantes efectos sobre la economía del país prestatario.

La lógica central de un organismo de financiamiento se basa en dos principios: (i) hay oportunidades de inversión altamente rentables, (ii) el país prestatario tiene los conocimientos técnicos necesarios para su desarrollo o puede, si no cuenta con ellos, contratarlos con algún proveedor. Su carácter intergubernamental y el criterio dominante utilizado para la evaluación de proyectos imponen ciertas restricciones en cuanto a la capacidad de innovación o de tomar riesgos, en el sentido de desarrollar proyectos innovadores pero de resultado económico más incierto.

El BID da prioridad a las operaciones que cuentan entre sus objetivos la promoción de la equidad social y la reducción de la pobreza, la modernización del Estado, la integración regional y el aumento de la competitividad. Estas áreas, todas aplicables al mundo rural, coinciden con los objetivos de la cooperación técnica alemana. En las áreas de desarrollo rural y manejo de recursos naturales existe un interés común de acción prioritaria por parte de ambas instituciones y es compartido por la mayoría de las instituciones involucradas en el desarrollo de la región.⁶

La GTZ es una agencia de cooperación técnica bilateral.⁷ El objetivo principal de la GTZ es capacitar a los profesionales y organizaciones de los países contraparte con el fin de mejorar sus

⁶ Para tener una visión de las áreas prioritarias de ambas instituciones, véase BID (2000), pág. 23-33 y BMZ (2000), pág. 6. Asimismo, se han identificado otras áreas con potencial de cooperación como de muestran las actividades colaborativas entre GTZ y el Grupo de Desarrollo Municipal de la Región 2 del BID, así como otros acercamientos estratégicos en temas de formación profesional, fomento de la empresa y mitigación de desastres naturales.

⁷ La GTZ es una sociedad de responsabilidad limitada, propiedad de la República Federal de Alemania que sigue los lineamientos de política y las prioridades definidas por el Ministerio Federal Alemán de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ).

condiciones de vida mediante su esfuerzo y bajo su propia responsabilidad. Con este fin se transmiten conocimientos y habilidades técnicas, económicas y organizativas. La cooperación técnica apoya con asesoramiento a través de expertos, instructores, asesores, peritos y otros especialistas. Además, contribuye con suministros de equipos y material, así como a través de medidas de capacitación de expertos y directivos nacionales del país contraparte. La realización de estudios, obras y otros servicios para el desarrollo e implementación de innovaciones, así como la elaboración de estrategias de desarrollo con expertos de las organizaciones contraparte caracterizan también la actuación de la cooperación técnica. La aprobación de los proyectos sigue una metodología definida y se basa en los objetivos generales de carácter técnico y de política exterior del gobierno alemán.

La GTZ ejecuta de forma directa los proyectos de asistencia técnica acordados con el país. Estos proyectos son siempre en apoyo a otro proyecto administrado por una agencia del propio país, con financiamiento nacional y en ciertos casos, internacional. Es importante mencionar que la GTZ es una sociedad sin ánimo de lucro, cuyos excedentes se utilizan para las así llamadas “medidas autofinanciadas” que representan pequeños proyectos, cuyo monto no pasa de 200.000 marcos alemanes (102.000 euros). Éstos están dirigidos a apoyar de manera inmediata una organización formal o informal de un país contraparte. La GTZ realiza también operaciones por cuenta de terceros, como gobiernos de los estados federados de Alemania, países contraparte, organizaciones internacionales y bancos de desarrollo. Estas operaciones son denominadas *cooperaciones técnicas contra reembolso*.

La lógica principal de la cooperación técnica se apoya en dos supuestos: (i) que la agencia cuente con ideas y experiencias importantes y útiles para el país beneficiario y (ii) que el país beneficiario cuente con recursos financieros y organizativos suficientes para ejecutar los elementos centrales del proyecto al cual GTZ contribuye. La cooperación alemana entiende el apoyo como aporte a las propias medidas de los países contraparte que están dispuestos a iniciar

procesos en los que ellos contribuyen de igual manera, garantizando así el impacto y la sostenibilidad de dichas medidas.⁸

La coordinación entre instituciones de financiamiento y cooperación técnica constituye un difícil reto debido a diversas filosofías y diferentes reglas de procedimientos. La falta de comunicación y coordinación de las acciones por parte de los agentes involucrados en los proyectos y programas contribuyen al predominio y a la perpetuación de conceptos aislados por parte de cada una de las instituciones.

La lógica de instituciones como la GTZ y el BID es, por definición, distinta, pero complementaria y existe por ello la posibilidad de colaborar. El desafío en el cual se enfoca este documento es: *¿cómo lograr que los procesos de identificación y ejecución de proyectos sean convergentes en un mayor número de casos y que esta colaboración resulte de real utilidad para los países prestatarios y/o beneficiarios y para ambas instituciones?*

Para analizar este interrogante es importante resaltar que si bien la función principal del BID es la de proveer financiamiento internacional, el Banco desarrolla un conjunto de actividades de financiamiento y de cooperación técnica bastante amplia y diversa. Los instrumentos utilizados son variados en cuanto a sus objetivos y formas de operar. Por lo tanto, las oportunidades de cooperación con la GTZ deben ser evaluadas de forma diferenciada para cada uno de los distintos instrumentos utilizados por el BID.

Los instrumentos operativos del BID

El BID cuenta con varios instrumentos de trabajo. De estos los más importantes tanto desde el punto de vista cuantitativo como por las oportunidades de colaboración con la GTZ son:

⁸ Con este objetivo, la cooperación técnica enfatiza la importancia de evaluar las experiencias desarrolladas con instrumentos de monitoreo y evaluación adecuados, y difundir las lecciones aprendidas y mejores prácticas en forma de capacitaciones e intercambio de conocimientos, asegurando la gestión de calidad correspondiente. Para más detalles, véase GTZ (1997).

(i) proyectos de inversión (entre ellos, los préstamos al sector privado), préstamos para operaciones de innovación y la facilidad para preparación de proyectos (PPF); (ii) financiamiento de pequeños proyectos; (iii) operaciones de cooperación técnica con recursos reembolsables o no reembolsables. Estos tres tipos de operaciones realizadas por el BID se diferencian de tres maneras que son importantes para este análisis. Éstas son la dimensión y, consecuentemente, el potencial de impacto económico del proyecto; la entidad ejecutora y el ciclo del proyecto.

El *Programa de Pequeños Proyectos*, como su nombre lo indica, proporciona financiamiento de carácter preferencial a pequeños proyectos dirigidos a sectores marginales de la economía.⁹ Son de dimensión reducida, a largo plazo, con tasas de interés preferencial y tienen como objetivo apoyar proyectos piloto con alto impacto social. Esos proyectos son ejecutados, en general, por entidades no gubernamentales que en algunos casos representan a los propios beneficiarios.

Los *proyectos de cooperación técnica* pueden ser de ámbito nacional o regional y son en todos los casos administrados por el propio BID. Las actividades de fortalecimiento institucional o los estudios financiados pueden estar vinculados de forma directa a proyectos. Sin embargo, son de carácter más general atendiendo problemas genéricos de largo plazo.

Finalmente, los *proyectos de inversión*, entre ellos las actividades que se desarrollan en el marco de la facilidad para la preparación de proyectos (PPF), son de mayor dimensión y, por lo tanto, de mayor impacto económico. Estos proyectos los ejecutan organismos del país prestatario.

Recientemente, el Directorio del Banco ha aprobado algunos instrumentos operativos adicionales. Dichos instrumentos flexibilizan las etapas claramente delimitadas del ciclo de proyectos descrito en el Cuadro 1. Dos de estos instru-

⁹ El Programa de Pequeños Proyectos fue redenido por el Banco en 1998 como Programa de Empleado Social.

mentos son especialmente relevantes al tema que nos ocupa.¹⁰ Uno de ellos se refiere a la transformación de los PPF a otro instrumento más flexible llamado "*facilidad para la preparación y ejecución de proyectos*", FAPEP o PROPEF.¹¹ Los recursos de la FAPEP pueden ser utilizados para financiar la preparación de los proyectos (como el PPF), pero también para financiar actividades necesarias en la iniciación de la ejecución de los mismos y para actividades que contribuyan a su sostenibilidad institucional. La facilidad se divide en tres componentes: El primero es de preparación de proyecto que incluye estudios de factibilidad, diseño final, servicios de consultoría, costos de viaje del equipo de proyecto, etc. El segundo es de apoyo a las capacidades de implementación, y abarca la capacitación de las instituciones de contraparte, agencias ejecutoras o instituciones locales, la compra de equipamientos, costos de viaje del equipo ejecutor, etc. El tercero es un componente de inversión limitado, destinado a la instalación de sistemas relacionados con el control financiero del proyecto, la incorporación de sistemas contables y de auditoría, la compra de equipos informáticos, etc. Esta flexibilización en el uso de recursos en apoyo a la ejecución de los proyectos integra una filosofía de trabajo más coherente con la asistencia técnica y brinda, por lo tanto, una oportunidad adicional de cooperación con la GTZ.¹²

El segundo es un nuevo instrumento denominado "*préstamos para operaciones de innovación*". Este instrumento es una operación de no

¹⁰ Los otros dos instrumentos son, por un lado las facilidades sectoriales de educación, salud y comercio, y por otro, los préstamos para programas de fases múltiples, los cuales están orientados a proveer objetivos generales de programas que abarquen más de un ciclo de proyectos. Existe también la categoría de préstamos de emergencia por desastres naturales.

¹¹ Project Preparation and Execution Facility o facilidad para la preparación y ejecución de proyectos.

¹² Ambos instrumentos fueron aprobados por el Directorio del BID en marzo de 2000, con lo cual no existen aún experiencias de cooperación concretas con dicho instrumento entre el BID y GTZ. Según la definición, considerando la forma de operar de GTZ, estos instrumentos presentan características con un amplio potencial de cooperación interinstitucional.

más de 10 millones de dólares estadounidenses y puede ser utilizado para estudios, programas piloto, desarrollo institucional o para actividades dirigidas a obtener el consenso social sobre programas de mayor dimensión. Este tipo de proyecto es especialmente flexible y está dirigido a actividades innovadoras y complejas como tareas dirigidas a construir el apoyo social, promover el desarrollo institucional y poner a prueba otras experiencias nacionales. En este sentido estas operaciones son una importante oportunidad de cooperación con la GTZ que debe ser considerada.

El ciclo de proyectos

El ciclo de proyectos en cada una de estas categorías de operaciones difiere en cuanto a su complejidad y niveles de intervención institucional. Un resumen de los principales pasos del ciclo de proyectos en cada una de las tres principales categorías de operaciones del BID y el ciclo de proyectos típico de la GTZ se presenta en el Cuadro 1.¹³

El ciclo de proyectos del BID comienza con las misiones de programación a países prestatarios. Los especialistas del BID se reúnen con funcionarios y expertos locales para examinar las estrategias de desarrollo y programas de inversión del país con el objetivo de identificar proyectos prioritarios. La finalización de la fase de programación da paso a la de identificación, donde surgen las solicitudes de préstamo específicas. Durante la preparación el país prestatario define la dimensión del proyecto determinando los componentes, costos y aspectos institucionales, además de llevar a cabo estudios ambientales, de ingeniería y diseño. La etapa de análisis es responsabilidad del Banco, ya que éste evalúa la factibilidad financiera y técnica del proyecto desde su propia perspectiva. Tras la negociación con el prestatario y la aprobación del proyecto por parte del Directorio Ejecutivo comienza la ejecución y con ella la supervisión del proyecto. La fase de evaluación, como complemento del ciclo, está diseñada para mejorar futuras iniciati-

¹³ Para más información, véase GTZ (1997) y GTZ (1998).

vas.¹⁴ En cuanto a la duración del ciclo de proyectos, en general, transcurren entre uno y dos años desde la programación con el país hasta la aprobación por parte del Directorio del Banco, mientras que la ejecución y supervisión del proyecto varía entre cuatro y ocho años.

Con referencia al ciclo de proyectos de la GTZ se puede observar que existe una cierta similitud con el ciclo de proyectos del BID.¹⁵ Cada uno o dos años se llevan a cabo consultas y negociaciones intergubernamentales con los países contraparte en las que se definen los objetivos y áreas fundamentales de la cooperación al desarrollo. Las consultas sirven para preparar los temas de las negociaciones a las cuales BMZ invita a participar GTZ. En estas reuniones bilaterales se discuten y seleccionan las propuestas de cooperación técnica presentadas por organizaciones gubernamentales o no gubernamentales del país contraparte.¹⁶

Existe un procedimiento estandarizado entre BMZ y GTZ para la planificación y preparación de la ejecución de los proyectos de cooperación técnica que son conceptualizados con la organización contraparte.¹⁷ BMZ selecciona las solici-

¹⁴ Para más detalles, véase la página web: <http://www.iadb.org/exr/espanol/proyectos/ciclos.htm> y IDB (2000), pág. XVIII.

¹⁵ Para más información, ver GTZ (1996b) y GTZ (1998).

¹⁶ El Acuerdo Intergubernamental al que se llega entre Alemania y el país beneficiario de las acciones de GTZ sobre las bases de negociaciones y del Convenio Básico sobre Cooperación Técnica se celebra en forma de intercambio de notas diplomáticas y describe los objetivos y concepción del proyecto, así como la contribución respectiva de cada parte. El Acuerdo es válido para una fase de ejecución.

¹⁷ El procedimiento estandarizado empieza con la solicitud de BMZ a GTZ de una apreciación breve sobre la base de solicitud de proyecto de la contraparte a BMZ. Tras la apreciación de GTZ, BMZ le solicita a ésta que presente una oferta para el examen del proyecto. GTZ presenta al BMZ una oferta para la preparación de proyecto. BMZ imparte a GTZ una orden de preparación de proyecto. Tras estos pasos se elabora un examen de resultados para BMZ sobre la base del examen de proyecto y del borrador interno de la GTZ. La orden de ejecución por parte de BMZ culmina el proceso.

tudes de proyecto, fija los criterios con relación a los objetivos del proyecto y controla los resultados, mientras que sobre GTZ recae la competencia y la responsabilidad de la evaluación del proyecto propuesto y/o el asesoramiento de la organización contraparte en la etapa de conceptualización del mismo, así como también en la planificación y ejecución del aporte alemán de cooperación técnica.

En cuanto a la duración de las fases de proyecto hay que afirmar que la estructuración de un proyecto se ve influenciada por los años presupuestarios o por el ritmo de las negociaciones intergubernamentales.

Se puede constatar que desde las negociaciones hasta la aprobación de la oferta de proyecto por parte del BMZ pasan entre seis meses y dos años. La duración media de una fase de ejecución de proyecto es de tres años. Un proyecto de desarrollo rural y manejo de recursos naturales es ejecutado en varias fases y comprende un total de diez años. Un año antes de que finalice la ejecución del proyecto se realiza una evaluación de avance de proyecto para analizar posibles necesidades de modificar algunos elementos en la conceptualización del proyecto, entre otras cosas, la duración del mismo.

**Cuadro 1:
El ciclo de proyecto en el BID y la GTZ**

Etapa-Tipo de operación							
	1 Programación	2 Identificación	3 Preselección BMZ o Donante del BID	4 Preparación	5 Análisis	6 Negociación y Aprobación	7 Implementación y Supervisión ¹⁸
GTZ	Cada dos años Reunión Bilateral entre BMZ y los gobiernos contraparte (GTZ es invitada)	País solicita CT al BMZ a través de la Embajada Alemana del país y del Ministerio Alemán de Relaciones Exteriores	Preselección del BMZ de aquellas iniciativas por consenso entre éste y el gobierno contraparte	Proceso estandarizado BMZ-GTZ (incluye concertación con la organización contraparte)	Análisis interno en GTZ del borrador de la oferta de preparación de proyecto	BMZ solicita a GTZ una oferta de ejecución y tras el análisis de ésta imparte la orden de ejecución	La GTZ implementa el componente alemán de CT y supervisa directamente el proyecto
BID a) Cooperación Técnica	Se consideran oportunidades de CT durante las misiones de Programación	En misión de Programación, por unidad del Banco o por Agencia Beneficiaria	La unidad TEC del BID prepara documento para aprobación del donante cuando se financia con Fondos Fiduciarios ("Trust Funds")	La unidad del BID interesada y la unidad TEC preparan documento del proyecto	Análisis interno en el BID	Negociación con beneficiarios y aprobación por administración del BID	El BID ejecuta el proyecto a través de consultores. La agencia beneficiaria participa en el BID en la Supervisión
BID b) Pequeños Proyectos	Se consideran oportunidades de Pequeños Proyectos durante misiones de Programación	Institución Ejecutora presenta propuesta de proyecto a través de la representación del BID; unidad del BID aprueba perfil		Unidad del BID prepara propuesta de financiamiento	Análisis interno del BID	Negociación con organismo ejecutor y aprobación por administración del BID	Las organizaciones ejecutoras son privadas (con o sin ánimo de lucro) o públicas de desarrollo (todos los niveles)
BID c) Proyectos de Inversión	El BID dialoga con el país sobre necesidades y oportunidades de inversión	El país identifica el proyecto y solicita su inclusión en el "Pipeline"		El país prepara el proyecto de consulta con apoyo técnico y financiero del BID	El BID evalúa los méritos del proyecto	El Directorio del BID aprueba el proyecto	El país ejecuta el proyecto bajo la supervisión del BID

¹⁸ Las funciones de implementación y supervisión de proyectos apoyados por GTZ son asumidas por ésta, mientras que en el BID la implementación es llevada a cabo por los ejecutores asignados por el país y la supervisión es responsabilidad de las Oficinas de País del BID en la región.

III. TRES EXPERIENCIAS DE COLABORACION GTZ-BID

Las experiencias recogidas de proyectos de desarrollo rural y manejo de recursos naturales en los que la GTZ y el BID han participado en la conceptualización y ejecución, muestran que el potencial de cooperación es muy grande. El objetivo final de fortalecer estas experiencias consiste en desarrollar mecanismos para mejorar la cooperación entre la GTZ y el BID, de tal manera que los resultados de los proyectos alcancen mayor impacto y aumenten las garantías de sostenibilidad en conjunta colaboración con los países de la región.

La GTZ y el BID han colaborado en los últimos años tanto en proyectos de Inversión como en el Programa de Pequeños Proyectos del BID. En este último caso, cabe destacar la experiencia con SORSUR de *desarrollo rural integral en Los Llanos de La Rioja*. En la categoría de proyectos de inversión del BID juegan un papel central en esta discusión el *Proyecto de Rehabilitación de la Ciénaga Grande de Santa Marta, PRO-CIÉNAGA*, y el *Proyecto Nacional de Riego en Bolivia*.¹⁹

La asistencia financiera por parte del BID para innovaciones tecnológicas en Los Llanos de La Rioja-La Experiencia con SORSUR en Argentina

La región es un llano semiárido de 350 metros de altitud, con un eje montañoso de 1.200 metros; con 350 milímetros de lluvias anuales, concentradas en los meses de diciembre, enero y febrero y con período de sequía en los 9 meses restantes.²⁰ La región llana en La Rioja es su costado suroriental, con alrededor de 4,9 millones de hectáreas representa el 50% del territorio y la integran 9 del total de 18 departamentos. El 95% de las explotaciones agropecuarias son de ganadería para cría, con prácticas extensivas,

con pastoreo a campo abierto en base a pastizal y monte nativo. Un 65% de ellas son explotaciones no superiores a 500 hectáreas y un 30% no superiores a 2.500. La receptividad promedio de los campos es de 1 UG cada 15 a 20 hectáreas. La superficie en propiedad supera el 70%.

La Sociedad Rural del Sur Riojano, SORSUR, es una organización que agrupa a productores de ganadería especialmente bovina y en menor grado caprina, del Departamento Rosario V. Peña-loza, en la Región de Los Llanos, al sur de la Provincia de La Rioja.

Objetivo del proyecto

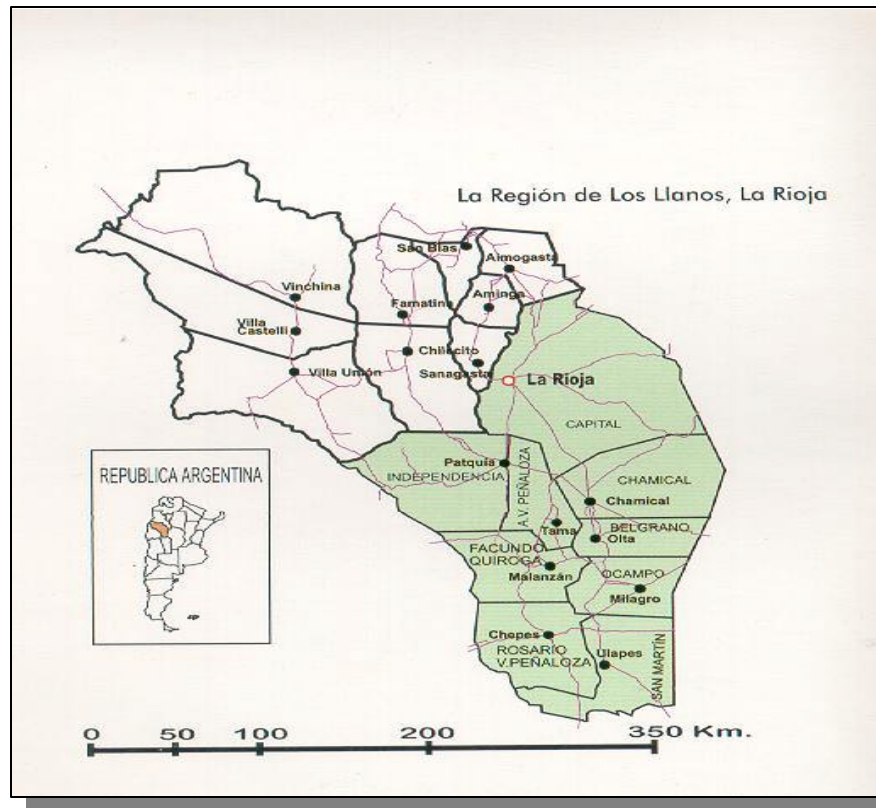
El principal problema advertido por el proyecto fue la degradación de los recursos naturales de la región, la consecuente disminución de su capacidad productiva y del nivel de vida de la población. Las principales causas de degradación eran el sobrepastoreo por mal manejo del rodeo y la tala sin control del bosque nativo. Un mapa de desertificación de la región mostró que el 50% de la superficie estaba sufriendo procesos graves y muy graves, con pérdida de la cobertura vegetal y voladura de suelos.

A su vez, se advirtió la falta de capacidad de la población y de las organizaciones para revertir o atenuar ese proceso. El objetivo del proyecto era por ello mejorar la capacidad productiva de la región y la capacidad de acción de su población y de sus organizaciones.

¹⁹ La redacción de los estudios de caso fue realizada por J. Sánchez, R. Dilger/N. Vinueza y E. Goll/ Gandarillas, H., respectivamente. Sánchez, J. 2000; Dilger, R. 2000; Goll, E./ Gandarillas, H. 1999.

²⁰ Para más detalles sobre el proyecto, véase Proyecto de desarrollo rural regional en las provincias de La Rioja y Catamarca. 2000.

**Figura 1:
La Región de los Llanos, La Rioja, Argentina**



Caracterización de la contraparte y del apoyo externo

Desde 1991, la cooperación técnica alemana a través de la GTZ, participa en el proyecto de desarrollo rural integral (DRI) de Los Llanos. La contraparte fue el gobierno de La Rioja y el organismo ejecutor la ADEZA (Agencia para el Desarrollo Ecológico de Zonas Áridas). Desde entonces, el proyecto ha ido ampliando su concepto de cooperación y su área de trabajo. En la actualidad, se reconoce como Proyecto de Desarrollo Rural Regional en las Provincias de La Rioja y Catamarca. Su organismo ejecutor

es la Dirección de Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable en La Rioja y una red de seis organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, como co-ejecutoras en la provincia de Catamarca. Actualmente, los coejectores en Los Llanos son, principalmente, las sociedades rurales (especialmente las de Chepes, Milagro y Ulapes) y los servicios integrados de extensión en los mismos centros rurales. El BID apoyó con recursos financieros a través de su Programa de Pequeños Proyectos en la fase de multiplicación de innovaciones.

Figura 2:
Ampliación del área de proyecto a tres nuevos departamentos, Belgrano, Ocampo y Quiroga



Relación entre el apoyo financiero y la cooperación técnica

La relación entre la cooperación técnica y la asistencia financiera en el marco del proyecto ha sido diferente según la fase del mismo, las cuales fueron: (i) desarrollo e integración de las tecnologías para la lucha contra la desertificación (que afecta el manejo de agua y pasto), (ii) transferencia y extensión de tecnologías, (iii) adopción y (iv) multiplicación de las mismas. La adopción de las innovaciones se logró como resultado de la colaboración con la cooperación técnica. Para la multiplicación a una escala social, económica y ambiental relevante, es decir, con mayor impacto, fue necesario el apoyo financiero, que en este caso fue asumido por el BID.

En su primera fase (1991-94), el proyecto, en estrecha colaboración con GTZ, inició sus actividades en un área de 12 localidades

piloto en relación directa con pobladores y productores. A través de modalidades participativas, se fueron identificando las líneas estratégicas y desarrollando innovaciones a nivel local. Los componentes estratégicos fueron: la planificación participativa, las innovaciones tecnológicas, la organización comunitaria y la educación ambiental.

En esa etapa se desarrollaron innovaciones tecnológicas, las primeras parcelas de *pasto buffel* y las primeras represas de manera piloto con material adquirido por la GTZ y administrado directamente desde la ADEZA, con aportes de las comunidades. Las innovaciones en pasto llevaron hacia pequeños productores la experiencia desarrollada en la Estación Experimental del INTA en Chamental. En el caso de las represas, se perfeccionaron experiencias aplicadas por productores en la región.

En su segunda fase (1994-97), se extendió el proyecto a tres nuevos departamentos. Se involucraron las organizaciones de nivel departamental y regional, los municipios, las organizaciones de los productores y los servicios de extensión existentes que participaron en la elaboración de los planes de desarrollo municipal.

Ampliando la base de implementación del proyecto, se apoyó la organización de los productores a través del fortalecimiento de las sociedades rurales, SORSUR, SORQUIR, SORSAM y SOROCAMPO. La cooperación alemana aportó a las Sociedades Rurales materiales y equipos de trabajo. Se realizaron capacitaciones técnicas y administrativas y se hicieron convenios de uso y administración de la maquinaria para prestación de servicios a productores. El proyecto abandonó la ejecución directa y las sociedades rurales asumieron rol de coejecutores regionales.

Se apoyó también el trabajo conjunto de los servicios técnicos de la región. En el departamento Rosario V. Peñaloza se inició la experiencia de los Servicios Integrados de Extensión Rural-SIER, como ONG. Ello permitió acordar conceptos de extensión entre servicios de OG y ONG y planes de trabajo conjunto; disponer de mejor infraestructura y equipamiento por aporte desde las distintas organizaciones participantes; uso planificado; ofrecer a los productores un servicio de “ventanilla única”; acordar con el gobierno planes de trabajo a cambio de fortalecimiento institucional y acceso a sus líneas de crédito. El SIER en el departamento Rosario V. Peñaloza está integrado por INTA, DIMAyDES, Dirección de Asuntos Agropecuarios, SORSUR, FUDEI, Escuela Agropecuaria y PSA.

Las cuatro sociedades rurales, especialmente SORSUR, dan apoyo institucional y cooperan en la difusión de estas líneas de innovación tecnológica técnicamente validadas y demandadas por la población rural. Los productores pagan por los servicios que reciben y mejoran su infraestructura predial, el ma-

nejo del rodeo, del pastizal y del agua. Otros están dispuestos a introducir las innovaciones, tomando crédito adecuado. Sin embargo, la oferta de crédito no se ajustaba a las necesidades de los pequeños productores debido a las garantías hipotecarias exigidas, con plazos de amortización y tasas de interés no acordes con la evolución de la actividad ganadera.

Por ello surgió la necesidad de financiamiento externo para la difusión de las innovaciones a mayor escala. En 1996 la SORSUR presentó ante el Ministerio de Desarrollo su proyecto dentro de la línea de financiamiento del BID para Pequeños Proyectos, con componentes de asistencia técnica y financiera, destinado a organizaciones no gubernamentales. ADEZA fue convocada por el Ministerio por su trabajo y relación con organizaciones regionales en Los Llanos. A través del proyecto DRI Los Llanos SORSUR se relacionó con el BID y tras ello se apoyó la formulación de un proyecto.

En la tercera fase (1997-2000), se extendió la asistencia técnica alemana a todos los Departamentos de la Provincia de La Rioja y a la Provincia de Catamarca. El proyecto se identificó como Proyecto de Desarrollo Rural Regional en las Provincias de la Rioja y Catamarca. La contraparte fue la Dirección de Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable-DIMAyDES.

En este contexto, uno de los componentes del proyecto fue “financiamiento adecuado”. Se planteó la identificación y puesta en funcionamiento de un sistema de financiamiento adecuado a los productores de la región de Los Llanos de La Rioja. SORSUR, como organización financiera regional no gubernamental fue la elegida. A través del proyecto se fomentó el desarrollo técnico de SORSUR como organismo prestador de servicios a productores: planificación y asesoramiento “a campo” de represas mejoradas, *pasto buffel*, iluminación fotovoltaica domiciliaria y arada y siembra de cultivos anuales. En 1997, el proceso de desarrollo organizacional de la SORSUR se orienta al me-

joramiento de su capacidad administrativa y contable. El proceso lo apoyaron DIMAyDES-GTZ y las organizaciones que integran el SIER.

En 1997 y 1998, el proyecto apoyó a la SORSUR con el fin de orientar el perfil organizativo y técnico en su articulación con el BID. En junio de 1998, se firmó el Convenio de Financiamiento y Cooperación Técnica entre BID-SORSUR que contempla, por un lado, un aporte no reembolsable para actividades de cooperación técnica y, por otro, una aportación reembolsable como cooperación financiera.

El aporte no reembolsable de cooperación técnica de 190.000 dólares estadounidenses estaba destinado al mejoramiento de la capacidad técnica y organizativa de la SORSUR que le permitió disponer de equipamiento informático y de oficina, un vehículo y profesionales para capacitar a su personal en aspectos técnicos, administrativos, contables y financieros. La contribución financiera reembolsable fue de 500.000 dólares estadounidenses, de los cuales 22.000 han sido destinados a inversiones en equipamiento propio de la SORSUR para la prestación de servicios a productores. Los restantes 478.000 están destinados a créditos para productores.

El destino de los fondos era, principalmente, la siembra de *pasto buffel* en áreas degradadas, con la finalidad de aumentar la producción forrajera y posibilitar el manejo nutritivo, reproductivo y sanitario de los rodeos. Además, se incluyeron la instalación de alambrado eléctrico para proteger la implantación de *pasto buffel*, permitir su uso racional y su incorporación al manejo junto a otros recursos forrajeros de las explotaciones. Otro objetivo central del financiamiento ha sido la construcción y desbarre de represas para incorporar innovaciones tecnológicas en captación y almacenamiento de agua de lluvia. De esta manera se disminuyen pérdidas por infiltración y se aumenta la cantidad de agua disponible para el consumo humano y animal. Asimismo, se ha finan-

ciado la compra de reproductores para mejorar la genética del ganado. Los destinatarios del financiamiento han sido alrededor de 106 familias de pequeños productores de Los Llanos, dedicados a la cría de ganado bovino y caprino.

Entre junio de 1998 y marzo de 1999, DIMAyDES y GTZ apoyaron a la SORSUR en las actividades obligatorias previas al primer desembolso, tales como la elaboración del calendario de inversiones, el plan de operaciones, el plan de cuentas, la descripción de sus procedimientos contables, etc. En marzo de 1999, se hizo efectivo el primer desembolso por parte del BID del 20% de los fondos comprometidos. Hasta el 30 de agosto de 2000, el fin de la tercera fase, el BID desembolsó el 30% de los fondos destinados a créditos. Se entregaron préstamos al 89% de las familias fijadas como meta, asignando 82% de los fondos desembolsados. El índice de morosidad registrado fue del 1,4%.

Al aprobar el BID el proyecto de la SORSUR y asegurar la entrega de un fondo para crédito, la GTZ pudo reasignar los fondos previstos para créditos hacia conceptos de capacitación para el desarrollo organizacional de la misma SORSUR y de otras organizaciones coejecutoras. Dentro del contexto de actividades del proyecto DRR de La Rioja y Catamarca, se inició y aún continúa la experiencia de SORSUR-BID de asistencia financiera que completa el proceso iniciado con la colaboración de la cooperación técnica alemana.²¹

²¹ La experiencia es calificada de muy exitosa en la prensa regional. Véase El Independiente 2000, pág. 4.

**Figura 3:
Instituciones cooperantes durante el proyecto**



Conclusiones

Los distintos procesos generados por el Proyecto de Desarrollo Rural Regional en las Provincias de La Rioja y Catamarca, son caracterizados especialmente por un escenario donde la cooperación técnica alemana y el financiamiento del BID se complementan. Dentro de este contexto es de fundamental importancia subrayar, por un lado, los productos y resultados referidos a las tecnologías sostenibles para la lucha contra la desertificación, obtenidos en el proceso de colaboración con la cooperación técnica y, por otro, los impactos generados por la multiplicación de esas tecnologías, posibilitados por el financiamiento internacional.

Se ha enfatizado también la adopción y multiplicación de las tecnologías por parte de los productores, son resultados de un lento proceso de diálogo, aprendizaje, planificación y acción entre técnicos, productores y organizaciones que apoyan el desarrollo/integración y la transferencia/extensión de las tecnologías. Otros productores, otras sociedades rurales y los SIER replican el caso que se ha presentado. Este es un ejemplo de cómo las experiencias exitosas de cooperación técnica, en gene-

ral experiencias piloto desarrolladas de manera participativa, pueden reproducirse a mayor escala con la ayuda de las entidades de asistencia financiera. El proceso participativo garantiza la sostenibilidad de las medidas y asegura de esta manera, una inversión viable para las organizaciones de financiamiento internacional, mejorando a la vez la calidad técnica y contribuyendo a un seguimiento eficiente y eficaz del proyecto.

La experiencia de SORSUR evidencia que mediante una cooperación más estrecha entre las instituciones de cooperación técnica y las de financiación se aprovechan sinergias institucionales y se aumenta el impacto del proyecto. En este caso concreto, la secuencia de actuación, primero el asesoramiento de la cooperación técnica con un apoyo financiero posterior ha demostrado dar resultados muy positivos. Estas posibilidades de reproducir experiencias piloto exitosas a gran escala mediante el financiamiento internacional han de ser exploradas con el fin de contribuir a procesos de desarrollo en la región. Por ello, el manejo de la información y de las buenas prácticas, así como su difusión son de central importancia.

Cuadro 2:

Productos e impactos generados por SORSUR en Rosario V. Peñaloza y Gral. San Martín como resultado de la asistencia técnica otorgada por DIMAYDES-GTZ y de la asistencia financiera otorgada por el BID

SITUACIÓN			
Superficie total del área:	1.480.600 ha		
Area llana:	70% área total: 1.036.430 ha.		
Superficie degradada:	(Llano degradado y muy degradado, apto para la introducción de Buffel Grass y represas)		
Area a intervenir:	10% de área a intervenir <u>c/Buffel</u> : 51.821 ha. (Por estrategia de complemento/apoyo y no sustitución de las pasturas naturales)		
Familias en explotaciones agropecuarias:	727		
PRODUCTOS			
Represas (Número)	Con asistencia técnica	Con crédito BID	Total
-Nuevas	46	6	52
-Mejoradas	250	30	280
Total	296	36	332
Pasturas (buffel grass) Hectáreas Sembradas	Con AT	Con crédito BID	Total
Con topado, rolado y siembra "sucía"	-	679	679
Con desmonte manual, arada y siembra "limpia"	400	848	1248
Total	400	1527	1927
IMPACTOS			
Población			
Número de familias asistidas (con y sin crédito)			590
Familias asistidas, en relación al total			80%
Economía			
Número de fincas con mejoras en represas			332
Fincas mejoradas, en relación al total			ca. 46%
Territorio/lucha contra la desertificación			
Área de intervención (llano degradado)			51.821 ha.
Área intervenida, <u>c/represas y buffel</u>			2.260 ha.
Área intervenida, en relación al total			3%

Proyecto rehabilitación de la Ciénaga Grande de Santa Marta en Colombia

El delta del río Magdalena está ubicado en la costa Caribe de Colombia, extendiéndose entre las ciudades de Barranquilla en el oeste y de Ciénaga en el este, marcado por el mar Caribe en el norte y por el borde de la planicie aluvial entre los municipios Fundación y Cerro San Antonio en el sur. Este sistema es una ecorregión denominada Ciénaga Grande de Santa Marta (CGSM), formada por un conjunto de lagunas costeras, una intrincada red de ríos, pantanos y planicies aluviales, abarcando una extensión de 4.300 kilómetros cuadrados, de los cuales 730 corresponden a todas las superficies de agua de las lagunas y otras 500 a los manglares en fase de extinción. Su extensión hospeda alrededor de doscientos mil habitantes, distribuidos en 10 municipios. La alta productividad de la Ciénaga Grande radica en los aportes nutritivos y de especies de los ríos de la Sierra Nevada. El bosque de manglar, además de proveer alimento, ofrece refugio y protección a muchas especies en etapas juveniles, adultas y migratorias continentales.

La riqueza biológica del sistema lagunar se veía inicialmente favorecida por el desbordamiento invernal del río Magdalena en su margen derecho, lavaba los suelos y manglares de la salinidad que habían recibido en los meses de verano con la intrusión de aguas salinas del mar Caribe. Asimismo, el intercambio hídrico e hidráulico entre la CGSM y el mar Caribe contribuía a un equilibrio dinámico, requerido para el mantenimiento de las condiciones morfológicas e hidráulicas de la misma.

En la década de los sesenta y de los setenta se inició en la CGSM un proceso de deterioro y degradación, caracterizado por la disminución de productividad biológica y desaparición de los bosques de manglar y del equilibrio ecológico de la zona. La interrupción de los flujos e intercambios de agua del sistema debido a varios factores, entre ellos, la construcción de la carretera Ciénaga-Barranquilla y la vía vecinal Palermo-Sitio, los procesos de deforestación en la Sierra Nevada de Santa Marta y el uso indebido de los ríos de la Sierra por los bananeros y palmiteros

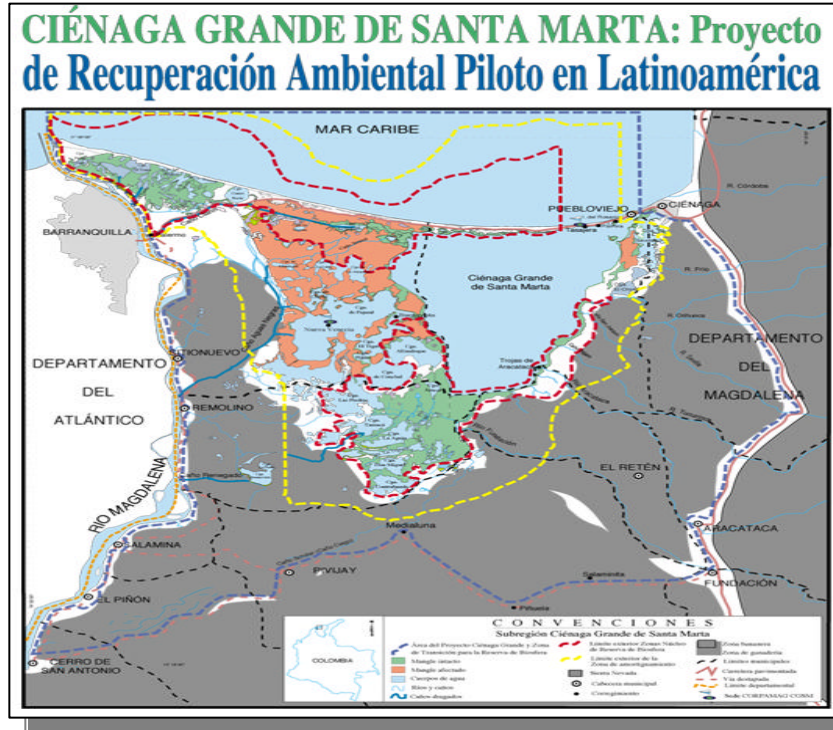
en la Zona Bananera fueron las principales causas. Además, la ausencia de un ordenamiento pesquero en el mismo momento de la caída de las cifras de productividad natural, el aumento significativo de pescadores, así como la ausencia de un ordenamiento territorial y la falta de una política ambiental coherente impidieron acciones integrales para enfrentar el deterioro natural.

Como resultado de todo esto, la salinización de los suelos en la CGSM aumentó, llegando a valores de hasta 300 mmg. y provocando la muerte de casi la mitad de los manglares. A su vez, esto condujo a un incremento de la sedimentación, contaminación química y microbiológica de los cuerpos de agua y a la disminución del recurso pesquero en la zona. El impacto social conllevó al empobrecimiento de las comunidades pesqueras que habitaban la CGSM.

Frente a la incapacidad de las instituciones públicas, del Estado y de la comunidad en los años setenta y ochenta para resolver el problema ambiental, la situación social llegó a tal punto que se habló de la falta de gobernabilidad en la región, con consecuencias económicas y sociales que causaron no enfrentamientos con las autoridades nacionales, regionales y locales.

A raíz de esto se empezaron a desarrollar diversos estudios con el fin de encontrar una vía para rehabilitar el ecosistema. Finalmente, en 1987 se constituyó el Comité Interinstitucional para la Recuperación del Complejo Estuarino del Río Magdalena, planteando la recuperación como un proyecto gradual y participativo. En 1988 bajo la coordinación de la recién creada Corporación Autónoma del Magdalena (Corpamag) y del Instituto de Estudios Marinos (INVEMAR) se desarrolló el Plan de Emergencia para realizar la limpieza y el dragado de varios caños sedimentados.

Figura 4:
Localización del área de la Ciénaga Grande de Santa Marta



Objetivo del proyecto

Fue dentro de este marco descrito donde el gobierno colombiano a través de su Departamento Nacional de Planeación (DNP), en el marco del Plan de Acción Forestal para Colombia (PAFC), buscó la cooperación con el gobierno alemán, solicitando el apoyo técnico para el Plan de Emergencia de la Ciénaga Grande de Santa Marta. En su concepto incluyó el diseño de obras hidráulicas que permitían alteraciones de los flujos de agua dulce capaces de revertir la hipersalinización ocurrida en el ecosistema lagunar. El proyecto de rehabilitación ambiental incluía el dragado y la recuperación de una red de seis canales que permitieran establecer la comunicación de la Ciénaga con el río Magdalena y la entrada de agua dulce al sistema para el lavado de los suelos que se encontraban hipersalinizados.

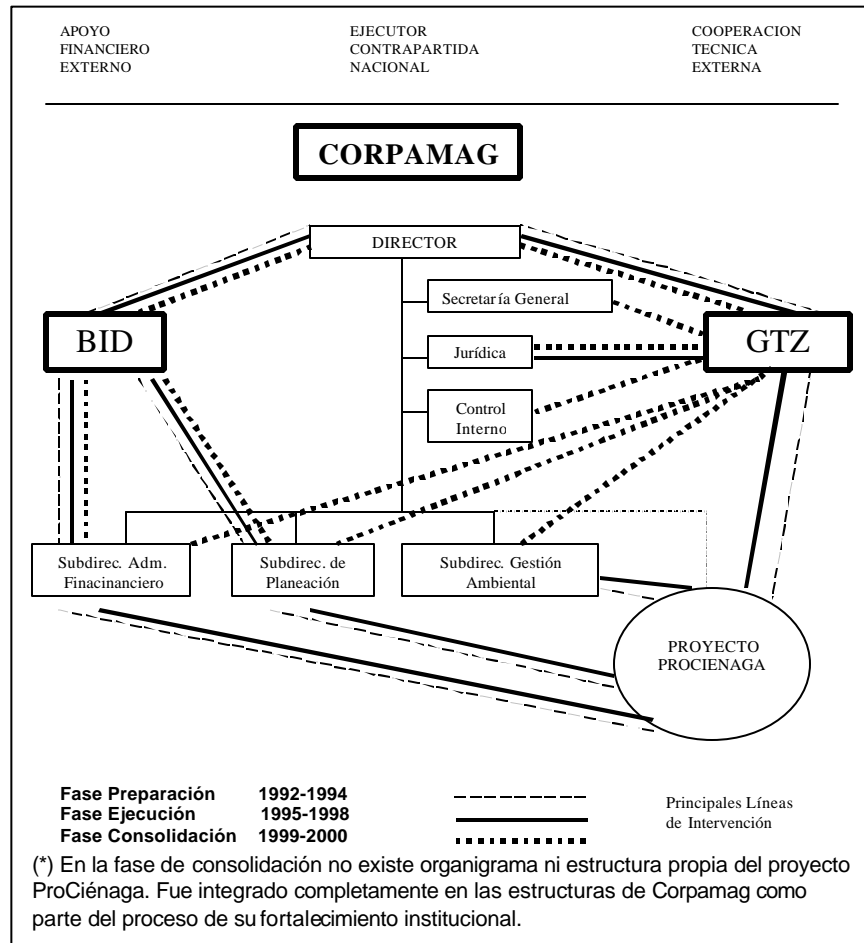
El proyecto, en el cual finalmente se invirtieron más de 25 millones de dólares estadounidenses, fue apoyado, por un lado, por la cooperación externa técnica y financiera y el Estado colombiano, por el otro. Aunque este proyecto desde

de su inicio tuvo una importancia nacional, sobrepasó las posibilidades de un financiamiento único por parte del gobierno nacional. Fue en el contexto de la fase de diseño técnico, donde el BID decidió integrar su apoyo financiero al proyecto.

La fecha de inicio de este proyecto fue en junio de 1992 y su fecha de conclusión fue a final del año 2000. El desarrollo del proyecto comprendía tres fases, la fase de orientación (1992-1994), la de ejecución (1995-1998) y la fase de consolidación (1999-2000). Para asegurar la sostenibilidad de los resultados ha sido necesario integrar una fase posterior al año 2000 con el fin de ejecutar actividades en el área de apoyo técnico para el manejo del sistema hidráulico instalado, el monitoreo de sus impactos sobre el ecosistema y la mejora de las condiciones sociales y económicas.²²

²² Este informe del Proyecto de Ciénaga Grande fue redactado antes de finalizar el año 2000.

Figura 5:
Intervención del apoyo externo en la ejecución del proyecto ProCiénaga



Caracterización de la contraparte nacional y del apoyo externo

El DNP fue el responsable de coordinar y ejecutar el programa en su fase inicial. Para este propósito se estableció la Unidad Coordinadora (UC) bajo la supervisión directa del Director del DNP. Las agencias ejecutoras participantes tenían a su cargo la ejecución de los componentes y proyectos específicos. A partir de 1993, el DNP trasladó estas responsabilidades de coordinación y ejecución del programa al entonces creado Ministerio del Medio Ambiente.

Para la planificación y ejecución de los subproyectos se emplearon entidades del orden nacional, regional, municipal y de la cooperación in-

ternacional técnica y financiera, como el Ministerio del Medio Ambiente (MMA), el Servicio de Parques Nacionales, la Corporación Autónoma del Magdalena (Corpamag), la Corporación del Desarrollo del Caribe Colombiano (Corpes), el Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura (INPA), el Instituto de Investigaciones Marítimas (INVEMAR), el Instituto Nacional de Vías (Invías), la Universidad Nacional de Medellín, la Universidad del Magdalena (Unimag), la Universidad del Norte, la Gobernación del Departamento del Magdalena, las alcaldías de los municipios, la GTZ, el BID y la Comunidad Europea, entre otros.

Financiamiento por parte del BID

El financiamiento del Proyecto ProCiénaga por parte del BID fue canalizado a través del Plan de Acción Forestal Tropical para Colombia (PAFC), el cual representó uno de los elementos de mayor importancia en la política ambiental del país. Este plan tiene su origen en el Plan de Acción Forestal Tropical (PAFT) que se formó a partir de una iniciativa internacional destinada a detener el deterioro del bosque tropical y poner en marcha planes nacionales en los países interesados en preservar y recuperar sus bosques.

En 1989, después de dos años de formulación y preparación, con la participación de entidades gubernamentales involucradas en asuntos forestales y de medio ambiente, el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) aprobó oficialmente el establecimiento del PAF-C. El Proyecto ProCiénaga era una de las principales acciones del programa y se convirtió en el proyecto estratégico nacional más importante en la década de los noventa para Colombia.

El costo total del PAF-C se estima en el equivalente de 135 millones de dólares estadounidenses, con un financiamiento del BID de 81 millones de dólares (60%), para el cual se usarían fondos de Capital Ordinario de 58 millones de dólares y un préstamo en pesos colombianos del Fondo de Operaciones Especiales (FOE) de 23 millones de dólares. El programa incluiría 54 millones de dólares de aporte local.

Los cálculos iniciales del costo de la recuperación de la CGSM fueron estimados en 12 millones de dólares estadounidenses para las obras hidráulicas y parte del monitoreo, de las cuales el 50% eran contribuciones del presupuesto nacional colombiano. En 1995, después de la crisis social, ambiental e institucional que padeció el país, se aumentó esta suma en otros 3 millones de dólares estadounidenses para financiar los proyectos del Plan de Alivio Social (PAS).

Este financiamiento se entregó a través del Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Ambiente a la institución ejecutora, Corpamag. El BID participó activamente en la UC y en la coordinación con Corpamag (véase [Figura 6](#)), con-

centrando los contactos en los procedimientos y necesidades relacionadas con los desembolsos financieros y avances de las obras hidráulicas.

Cooperación técnica por parte de la GTZ

La solicitud para la cooperación técnica por parte de GTZ se originó como resultado de las relaciones científicas y técnicas existentes desde los años sesenta entre el Invenmar e instituciones correspondientes alemanas. Desde los inicios de ProCiénaga la GTZ estuvo participando directamente en el desarrollo de la propuesta del proyecto, lo que facilitó posteriormente la aprobación del financiamiento por parte del BID.

En términos generales, los aportes de GTZ consistieron en estudios, asesorías, compra de equipos, capacitación, etc., dirigidos en la primera fase a la conceptualización y diseño técnico del proyecto. La segunda fase se orientó hacia el fortalecimiento institucional de Corpamag y de otras instituciones cooperantes. Las áreas temáticas estaban relacionadas con las necesidades urgentes de disponer de datos suficientes sobre la comprensión ambiental y el conocimiento socioeconómico del ecosistema y de los efectos de su uso, ampliando las bases y conocimientos en el ámbito local y regional.

Además de varios estudios y consultorías durante las fases de preparación, ejecución y consolidación, la cooperación técnica facilitó la compra de materiales, equipos, vehículos y otros suministros, así como insumos y materiales para la organización y desarrollo de eventos y reuniones. La cooperación técnica alemana contribuyó hasta finales del 2000 con más de ocho millones de dólares estadounidenses.

Como muestra la [Figura 6](#), las intervenciones de la cooperación técnica se presentaron en todos los niveles de ejecución. En las dos primeras fases fueron canalizadas por la estructura del proyecto ProCiénaga que posteriormente dejó de existir y fue integrado completamente a Corpamag.

Relación entre el apoyo financiero y la cooperación técnica

ProCiénaga está compuesto por varias áreas de actuación, hacia las cuales se enfocó el apoyo externo. El Cuadro 3 presenta la relación entre donante y nivel de ejecución. Aunque el apoyo financiero se concentró en la construcción y el dragado, había otras áreas donde ambos, apoyo financiero y cooperación técnica, se cruzaron de una manera más complementaria, por ejemplo, a nivel de proyecto, en el monitoreo y la asistencia social. Además, el apoyo técnico y económico de la GTZ entre 1988 y 1992 fue fundamental para la sustentación y aprobación del crédito por el BID. Posteriormente, las actividades de cooperación técnica brindadas por GTZ contribuye-

ron sustancialmente a la realización de otras actividades dentro del proyecto. El BID, por su parte, realizó periódicamente visitas al proyecto con el objetivo de efectuar las actividades de monitoreo correspondientes y el control de la utilización de los recursos financieros.

Cabe mencionar que la relación entre la GTZ y el BID fue informal y no se estableció un sistema de comunicación periódico, sistemático y directo. El tipo de comunicación que se dio principalmente por parte de cada sector, fue a través de la UC o de Corpamag, con las que se relacionaron directamente para cumplir con sus funciones de cooperación.

Cuadro 3:
Interrelación entre el apoyo externo y los proyectos de ProCiénaga

Programa	Rehabilitación de la Ciénaga Grande de Santa Marta, Colombia				
Area	Construcción	Monitoreo e Investigación	Manejo de Recursos Naturales	Fortalecimiento Institucional	Asistencia Social
Proyectos Principales	*Obras hidráulicas	+Producción +Modelo hidrológico +Ecología del Manglar +Fauna *+Sedimentología *+Batimetría +Climatología +Hidrogeología +Imagen Satélite	+Ordenamiento Pesquero +Ordenamiento del acuífero +Planificación territorial ambiental +Educación ambiental *Reforestación del Manglar	+Estrategia institucional +Coaching +Re-organización institucional +Capacitación en desarrollo organizacional	+Plan de alivio social *Proyectos productivos
	*Dragado de caños				

*:apoyo financiero, + : cooperación técnica

Niveles estratégicos y temáticos

Como muestra la Figura 6, se pueden diferenciar varios niveles de actuación por parte de los organismos e instituciones involucrados en el proyecto ProCiénaga, el nivel político/estratégico, el temático/operativo y el de participación de los beneficiarios. En el primero se encuentran las instituciones nacionales, el apoyo externo y entidades regionales y locales relacionadas con la ejecución del proyecto. Es el nivel de decisiones estratégicas y de acuerdos intergubernamentales. Es responsable de los desembolsos y del control del financiamiento. Verifica el cumplimiento de los resultados y objetivos.

El segundo está conformado principalmente por la UC del MMA y por Corpamag como ejecutor regional. Otros actores importantes en este nivel fueron las empresas de construcción y de supervisión, las entidades de investigación y los consultores independientes.

Entre los beneficiarios directos se deben destacar tanto los pescadores artesanales como los asalariados que en su mayoría trabajan para los comerciantes. Son ellos los más interesados en el éxito del proyecto y constituyen también el grupo más heterogéneo. Los otros dos grupos que se benefician directamente del mejoramiento de los recursos hídricos son los horticultores y los ganaderos, mientras que otros se benefician de forma más indirecta como comerciantes pesqueros, bananeros y palmeros y los involucrados en el turismo. Existen otros grupos de interesados de carácter ilegal, tales como la guerrilla y los paramilitares.

Aspectos institucionales

La Figura 6 muestra como la GTZ y el BID actúan en diferentes niveles y con contrapartidas distintas. Sin embargo, esto no corresponde a una acción planificada y evaluada. Cabe observar que con una coordinación más integrada entre las dos instituciones durante el año de la crisis (1995) hubiera sido posible una revisión más

rápida y más coherente del proyecto, puesto que se hubiese incluido con mayor agilidad el factor social. Se tardó casi dos años hasta que en 1998 se dio luz verde a los proyectos productivos financiados mediante un aumento del crédito del BID.

La Figura 6 muestra también que era y continúa siendo Corpamag quien recibe más líneas de intervención. Es también la institución que administra los recursos financieros. Desde el inicio del proyecto, un 80% del presupuesto de inversiones de Corpamag estaba destinado a ProCiénaga. Tras el fortalecimiento institucional realizado con la asesoría de la GTZ, Corpamag es capaz de gestionar y coordinar el manejo, mantenimiento y monitoreo del sistema hidráulico instalado.

Actualmente, el interrogante entre las contrapartes es cómo estructurar y financiar el manejo y mantenimiento del sistema hidráulico instalado, lo que ha llevado a ambas instituciones a una discusión, más integrada con las contrapartidas.

Monitoreo y seguimiento

Como requisitos para la aprobación del crédito del BID, se establecieron tres puntos para darle seguimiento a los diferentes proyectos del programa. El primero trata de la entrega de un informe anual al término de cada uno de los primeros cinco años. Dicho informe debe detallar el cumplimiento de metas físicas y financieras de las distintas actividades de los tres subprogramas comparándolos con sus planes anuales; los resultados de los programas de monitoreo técnico del proyecto de rehabilitación de la Ciénaga Grande de Santa Marta y de los proyectos de microcuencas, y la marcha del subprograma que analizaba el proceso de evaluación y selección de proyectos a financiar, los niveles de ejecución, cumplimiento de metas de los proyectos financiados y pronóstico de la demanda esperada en las distintas áreas temáticas. El segundo punto consiste en una evaluación de término

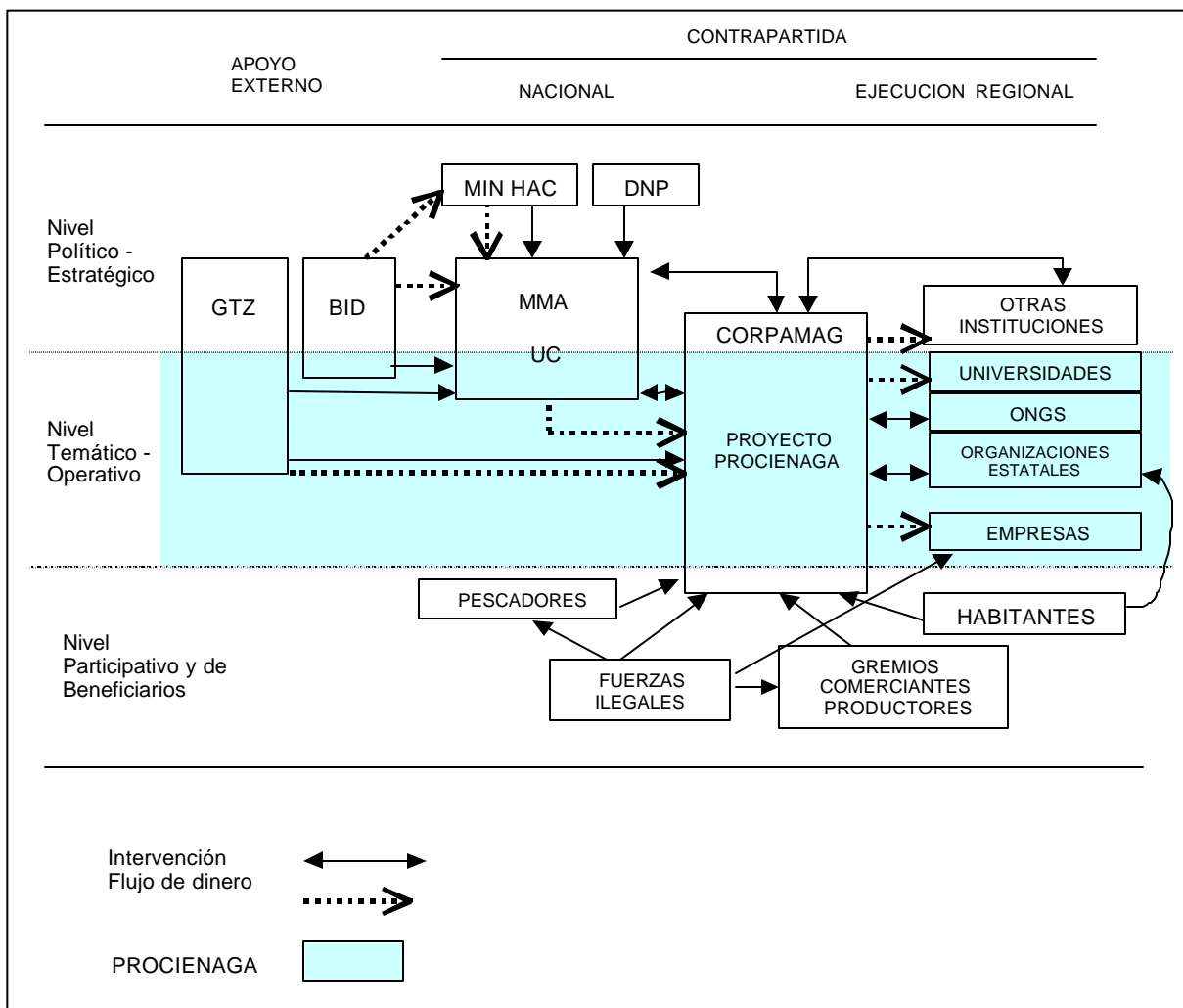
medio y el tercero consta de un informe de evaluación sobre los resultados del programa. Por parte del BID se asignó personal técnico para realizar el seguimiento del programa basado en las evaluaciones antes mencionadas. Asimismo, se han llevado a cabo misiones de administración y seguimiento.

En lo que corresponde a los resultados y actividades convenidas con GTZ, se siguieron los procedimientos establecidos por ella en el manejo del ciclo de proyectos, es decir, con evaluaciones externas del objetivo y de los resultados de los informes internos anuales cada tres años y un monitoreo mensual del plan operativo anual. En este monitoreo fueron involucrados, no sólo los técnicos del proyecto, sino también los ejecutivos de Corpamag. Cabe señalar que la evaluación de la fase de ejecución en 1997/98 se realizó como parte del proceso de fortalecimiento institucional.

Durante todo el desarrollo de ProCiénaga no se estableció un vínculo formal de colaboración o coordinación directa entre la GTZ y el BID. De igual manera, nunca se concertaron ni acordaron cuáles iban a ser los intereses y/o objetivos comunes entre estos dos organismos dentro del marco del proyecto. En consecuencia, no existe hasta el momento un monitoreo acordado entre ambas instituciones. El resultado no fue producto de una coordinación estratégica y se centró en dos proyectos, uno que correspondía a la ejecución de las obras hidráulicas y otro que enfocaba hacia el fortalecimiento institucional de Corpamag.

Para finales del año 2000, una comisión mixta analizó los logros obtenidos en estos 10 años de experiencia única del proyecto de rehabilitación de manglares. Se diseñaron algunas actividades para aprovechar estas experiencias en una fase tras el fin del proyecto, enriqueciendo el diseño de futuros proyectos estratégicos entre la GTZ y el BID.

Figura 6:
Niveles de actuación en el proyecto ProCiénaga



Conclusiones

El Proyecto ProCiénaga ha tenido un impacto ambiental positivo y, con ello, sobre la población que se beneficia de los recursos naturales de la CGSM. El proyecto dio lugar a un acelerado crecimiento de los bosques de manglar debido la reducción de la concentración de sales en las aguas y suelos, así como el regreso de especies marinas. Esto provocó un aumento de los ingresos de la población más pobre.

La participación de la cooperación técnica en este proyecto fue fundamental en la etapa de

preparación del proyecto, ya que ésta posibilitó y favoreció las condiciones para la aprobación del crédito por parte del BID. Sin embargo, ante la magnitud del problema, existía la necesidad de la participación por parte de uno de los organismos de apoyo financiero y fue el BID el que destinó parte del PAF-C para la rehabilitación de la CGSM. El BID mantuvo una participación constante en procesos de monitoreo y evaluación del proyecto, sin embargo, se pudo haber dado un mayor énfasis a los aspectos sociales y culturales. Posteriormente, el trabajo conjunto entre la GTZ y el BID mejoró estos elementos.

Una coordinación de trabajo más estrecha y un vínculo operativo más integral entre los dos organismos de cooperación internacional durante las fases de ProCiénaga, hubiera permitido no sólo mejorar la efectividad de las labores de cada uno de ellos, sino que también hubiera fomentado discusiones estratégicas. Tampoco existía una política de comunicación y divulgación común para presentar los logros y éxitos obtenidos, así como las experiencias generadas tanto por el eje del apoyo externo como por el consorcio tripartito entre la cooperación externa y la contraparte nacional.

Tomando estas conclusiones como base para una discusión estratégica entre la GTZ y el BID, se pueden realizar algunas recomendaciones. *Primero*, la concesión de créditos para la implantación de programas de manejo de recursos naturales o rehabilitación ambiental debería ser respaldada estratégicamente e integralmente por el asesoramiento de la cooperación técnica. *Segundo*, la implementación de proyectos de recuperación ambiental (ecológico y social) del tamaño del ProCiénaga requiere la coordinación estratégica integrada entre el apoyo financiero y la cooperación técnica. *Tercero*, en el diseño de proyectos conjuntos entre apoyo financiero y cooperación técnica se debe poner énfasis en la planificación detallada de los desembolsos mutuos para garantizar que éstos tengan un desarrollo que no desequilibre el alcance de los resultados y objetivos. *Cuarto*, la planificación estratégica y operativa de los proyectos conjuntos debe realizarse con instrumentos unificados (Matriz de Planificación unificada, ZOPP, S+E, etc.), lo que requiere también que la ejecución del apoyo externo sea realizada por un equipo único, compuesto por ambas organizaciones. *Quinto*, el diseño de un proyecto integrado por apoyo financiero y cooperación técnica debería respetar por lo menos cuatro líneas orientadoras básicas:

- las implicaciones y compromisos sociales de un proyecto con el grupo beneficiario;

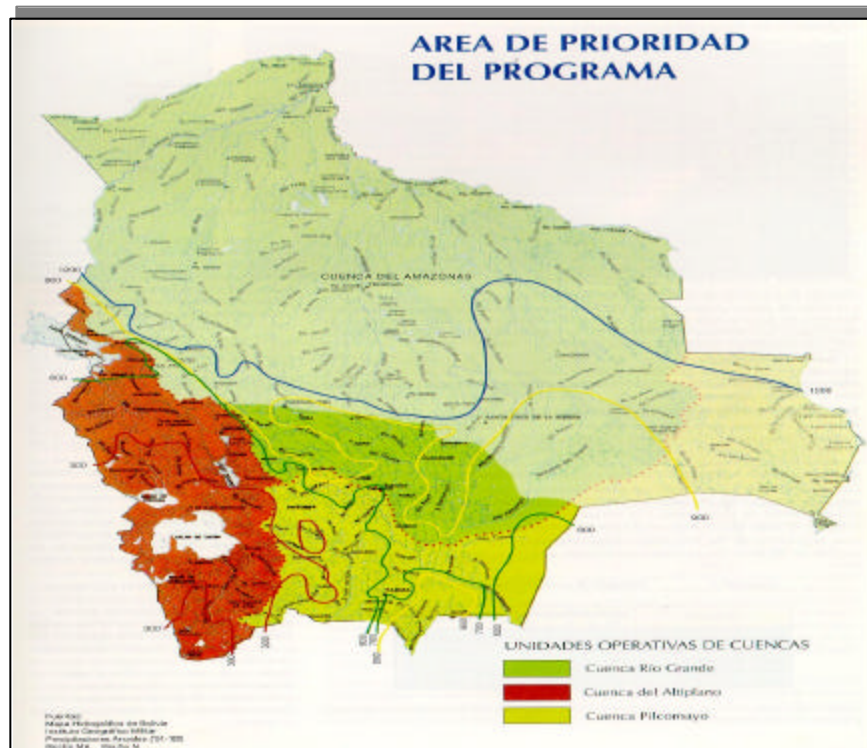
- el fortalecimiento institucional de instituciones públicas, privadas y civiles para la ejecución de las actividades en la fase posterior al proyecto;
- intervenciones financieras de acuerdo al avance en el desarrollo institucional de las contrapartes nacionales y/o locales;
- el enfoque hacia la sostenibilidad debería dirigir el diseño de un proyecto. Es necesario identificar cómo y quién financiará las consecuencias de un proyecto antes de iniciar el desembolso del mismo.

En vista de la experiencia adquirida a través de la preparación, implementación, ejecución y seguimiento de ProCiénaga surge la necesidad del desarrollo de programas conjuntos de cooperación, donde los organismos se complementen. Sin embargo, la GTZ y el BID pudieron haber canalizado mejor sus esfuerzos a favor de una sostenibilidad más garantizada.

Programa Nacional de Riego en Bolivia

Las demandas campesinas referentes a las necesidades de agua para riego en Bolivia promovieron un análisis de la situación en el cual se identificaron los siguientes problemas: un marco institucional y jurídico obsoleto en materia de manejo de recursos hídricos y debilidad de las dependencias gubernamentales y de sus políticas sectoriales para el desarrollo del riego. Tales antecedentes revelan cinco puntos clave. El primero es la importancia de la agricultura campesina en la producción de alimentos de consumo doméstico. El segundo es su acentuada dependencia del riego para lograr niveles estables de producción. El tercero es la organización de las comunidades campesinas para la operación de los sistemas de riego. El cuarto es la amplia posibilidad de mejoramiento y expansión de los pequeños sistemas con costos bajos. Y el quinto punto clave es el potencial de las inversiones en riego campesino para reducir la pobreza.

Figura 7: Área prioritaria del PRONAR



Objetivo del programa

Sobre la base de estos antecedentes el PRONAR se conceptualizó como una propuesta, principalmente, para aliviar la pobreza mediante el mejoramiento y ampliación de sistemas de riego existentes, contribuyendo a la seguridad alimentaria con el abastecimiento adecuado del agua en cantidad y oportunidad. Asimismo, pretende vigorizar la capacidad de autogestión de las mismas comunidades, brindar asistencia técnica a profesionales y usuarios en la preparación de proyectos, y presentar a consideración de la instancia competente los dispositivos legales pertinentes para reglamentar el uso de los recursos hídricos con fines de riego.

En las áreas deprimidas se han desarrollado sistemas de producción, cuya barrera en productividad no puede ser mejorada a menos que se consiga una dotación adecuada de agua, condición sin la cual la aplicación de otros insumos, capital y servicios no tendría resultados sufi-

cientemente satisfactorios. La implementación de un programa de riego, orientado a la ejecución de proyectos pequeños, representa un instrumento eficaz para incrementar la producción de alimentos y mejorar las condiciones de vida en las comunidades rurales.

Cooperación de la GTZ

En el marco del ordenamiento y fomento del riego, el gobierno boliviano solicitó al gobierno alemán su aporte a la estructuración e implementación del PRONAR. El gobierno alemán le encargó a la GTZ la realización de un estudio de factibilidad, cuyos pasos principales se resumen a continuación:

- La cooperación alemana en el tema riego tiene una larga trayectoria en Bolivia, iniciada en 1977 con el Programa de Riego Altiplano-Valles, contexto en el cual se desarrollaron las experiencias más relevantes sobre riego en el país durante las últimas décadas.

- A solicitud del gobierno boliviano, durante la preparación del PRONAR (1994-95), la GTZ puso a disposición de la Dirección de Riego del Ministerio de Agricultura dos técnicos nacionales y el apoyo y asesoramiento de especialistas para la definición de alcances y enfoques conceptuales.

- En agosto de 1995 visitó al país una Misión de Estudio de la GTZ junto con la Misión de Análisis del BID, para evaluar la factibilidad del PRONAR y compatibilizar y articular el aporte alemán con el aporte BID y planificar los detalles del proyecto.

- Sobre la base del análisis de los alcances, objetivos y metas de la propuesta y habiendo logrado una mayor clarificación de los roles y funciones de las instituciones participantes, así como de las responsabilidades de cada una de ellas para la implementación del PRONAR, la misión verificó la factibilidad del proyecto.

- La misión recomendó a la GTZ solicitar al gobierno alemán la realización de un proyecto de *Asesoramiento al Programa Nacional de Riego*, como apoyo a la implementación interinstitucional del programa.

- El objetivo del componente de asistencia técnica se estableció de la siguiente manera: “Las instituciones involucradas en la implementación del PRONAR están en condiciones de canalizar y brindar una asistencia técnica adecuada al riego campesino de acuerdo con sus respectivas tareas y funciones”.

Cooperación del BID

El gobierno boliviano también solicitó oficialmente al Banco Interamericano de Desarrollo su aporte en la implementación del PRONAR. Para ello, el BID llevó a cabo varias misiones, de programación, de identificación y de orientación, hasta culminar en la misión de análisis que se realizó con la GTZ. Los pasos principales de este proceso se resumen a continuación:

- *Misión de programación* (noviembre de 1994): Esta misión encontró que todavía no se habían culminado los estudios técnicos básicos para determinar los alcances y el costo total del programa. Se acordó un rango de inversión de

entre 15 y 35 millones de dólares estadounidenses para la operación.

- *Misión de identificación* (febrero de 1995): En esta misión fueron identificados los objetivos del PRONAR y los alcances de sus cuatro componentes. Además, se acordó incorporar al equipo nacional un consultor del BID para asesorar en la elaboración de la documentación del programa.

- *Misión de orientación* (mayo de 1995): Se establecieron los alcances definitivos y todos los documentos que debían ser presentados a una misión de análisis del BID para definir la factibilidad de financiar la ejecución del programa.

- *Misión de análisis* (agosto de 1995): Misión realizada conjuntamente con la GTZ, en la que se establecieron los acuerdos definitivos para la aprobación y posterior ejecución del programa. En esta misión se introdujeron las condiciones previas relacionadas con el cumplimiento de ciertas actividades para ejecutar los desembolsos financieros del BID.

Relación entre el apoyo financiero y la cooperación técnica

Bolivia, por la variabilidad fisiográfica y de pisos ecológicos en los que se encuentra, tiene una amplia diversidad de los sistemas de riego y sus formas de manejo. Debido a este fenómeno y a la necesidad de combinar la ejecución física de los proyectos con aspectos sociales y de gestión, se estableció la necesidad de combinar líneas de apoyo financiero que proporcionen, por una parte, elementos conceptuales y, por otra, experiencia en manejo de financiamiento de proyectos. De esta manera, se puede trabajar, por un lado, con un componente de asistencia técnica que obtendría como donación bilateral para los aspectos de software. Por el otro y, especialmente, en los aspectos de hardware asociados a la implementación de obras, se trabajaría con una agencia multilateral a través de créditos.

En este contexto, se decidió solicitar al gobierno alemán la participación de la GTZ en los aspectos de asistencia técnica, y tanto al BID como al Banco Mundial el financiamiento para la ejecu-

ción de los proyectos. Debido a que simultáneamente se preparaban el PRONAR y el PDCR (Programa de Desarrollo de Comunidades Rurales), la SIPFE decidió canalizar sus esfuerzos hacia la distribución del posible financiamiento, decidiendo continuar las solicitudes a la GTZ y al BID para PRONAR y al Banco Mundial para PDCR.

La orientación del PRONAR se estableció por consenso entre la parte boliviana, la GTZ y el BID, definiendo que en su primera etapa se enfatizaría el fortalecimiento institucional, de manera que se asegurara el ordenamiento sectorial, así como los roles, funciones y competencias institucionales a nivel central, de cuenca y departamental, considerando los procesos de descentralización puestos en marcha. Para ello, debían ser implementados mecanismos de coordinación y decisión entre las instituciones participantes, asegurando una ágil y efectiva implementación del programa.

Las inversiones enfatizarían la atención a las necesidades de microrriego, basadas en las demandas campesinas, para lo cual debían establecerse procedimientos flexibles y manejables en el componente de inversiones. En ese contexto, debía subrayarse la necesidad de agilizar el proceso de descentralización del Fondo de Desarrollo Campesino (FDC), como institución encargada de canalizar el financiamiento para la ejecución de los proyectos de riego.

En el componente de asistencia técnica a ser financiado por la GTZ se brindarían servicios de asesoramiento y capacitación a los miembros de los equipos profesionales que conforman el PRONAR para el desempeño de sus tareas específicas, con particular énfasis en el personal de la Dirección de Riego.

En cuanto a las entidades ejecutoras, los equipos del componente de asistencia técnica no suplirían deficiencias en sus capacidades durante la elaboración y ejecución de proyectos. Su función principal sería prestarles servicios de asesoramiento y capacitación para diseñar sistemas de microrriego autogestionados y sostenibles.

Para gestionar la aprobación del componente de asistencia técnica al gobierno alemán, la GTZ estableció como condición previa la recepción,

revisión y acuerdo sobre las siguientes propuestas de resolución: (i) reestructuración de la Dirección de Riego, (ii) conformación de la UCEP y (iii) conformación y reglamentación del Comité Técnico del PRONAR. Además, la aprobación del gobierno alemán estaría ligada a la aprobación del financiamiento BID para el fortalecimiento institucional y las inversiones en microrriego a ser canalizadas a través del FDC.

En los componentes de inversiones, ordenamiento de los recursos hídricos y fortalecimiento institucional a ser financiados por el BID, fue establecido el cumplimiento de varias “condiciones previas” a ser cumplidas por el organismo ejecutor, las cuales en algunos casos han ralentizado el proceso y con ello la disponibilidad de fondos para ejecutar el componente de inversiones.

Entre las condiciones previas más importantes se destacan: la preparación, aprobación y puesta en vigencia de una Ley de aguas, la transferencia de sistemas de riego semipúblicos a los usuarios y la evaluación operativa de sistemas de riego públicos para revisar la factibilidad de su transferencia a los usuarios. En el primer caso, la “condición previa” implica acciones suprasectoriales, fuera de las competencias del Ministerio de Agricultura. Esto representa una continua presión sobre el PRONAR, ya que el cumplimiento de la misma involucra varios sectores y a todo el espectro de la sociedad en un tema controvertido y difícil de consensuar.

Conclusiones

Los proyectos de desarrollo rural son particularmente difíciles por las necesidades de combinar procesos de participación de los beneficiarios con inversiones que deben llevarse a cabo en plazos relativamente cortos. En el caso PRONAR, es de gran ayuda la combinación de experiencia en la prestación de servicios y procesos participativos por parte de la GTZ con la canalización de financiamiento para las inversiones mediante mecanismos flexibles por parte del BID.

El fortalecimiento institucional que se promueve a través de las agencias de cooperación tropieza, generalmente, con un círculo vicioso relacionado con la poca disponibilidad de recursos de la

contraparte para mantener su propio personal. En el PRONAR, este aspecto es en gran medida superado por la participación de la GTZ y el BID, puesto que a través del BID es posible cubrir parte de los costos de personal de la contraparte nacional, posibilitando que el asesoramiento de la GTZ sea orientado a un receptor concreto.

Las “condiciones previas” que se impusieron al PRONAR no fueron adecuadamente concertadas entre ambos financiadores y ocasionaron desfases en los cronogramas de ejecución, afectando negativamente la planificación de actividades. No existen además preacuerdos entre la GTZ y el BID para contar con algún mecanismo formal de coordinación.

Basándose en las experiencias del caso PRONAR, sería recomendable combinar la *preparación* de proyectos entre la GTZ y el BID, coordinando de manera conjunta las experiencias de ambos dentro del país e intercalando misiones de apoyo de la GTZ con el ciclo de las misiones que regularmente lleva a cabo el BID.

En cuanto a la *implementación* es importante definir desde el inicio los aspectos de flujo de información (informes y documentos) entre el especialista sectorial en la Representación del BID y el asesor de la GTZ sobre el proyecto, las responsabilidades de ambos, la definición de posiciones comunes entre la GTZ y el BID frente a la contraparte nacional, así como la coordinación de reuniones, visitas y viajes con la contraparte y la participación del asesor de GTZ en modificación de presupuestos, cronogramas, adquisiciones, contrataciones, evaluaciones y otros aspectos operativos. Hay que subrayar la importancia de una visión unificada ante la contraparte nacional, sobre todo en momentos críticos de la implementación y cuando se necesitan definir posiciones respecto a medidas para mejorar el desempeño de los proyectos.

Para el *seguimiento* de proyectos, la GTZ y el BID utilizan diferentes instrumentos. Si bien al inicio se acordó que se deben sincronizar estos instrumentos entre ambas instituciones durante el ciclo del proyecto, la práctica demuestra que no siempre ha sido posible. La participación del

asesor de GTZ en el proceso de las “revisiones anuales de cartera” y en las *evaluaciones* de “medio término” del BID sería recomendable, así como la inclusión de aspectos que el BID considere importantes en el “control de avance” de GTZ. De este modo, la cooperación de ambos en el proyecto queda fortalecida. Es importante también que exista una estrategia común en cuanto a la sincronización de las fases de proyecto para coordinar con la contraparte las evaluaciones y programaciones nuevas, fomentando transparencia en el horizonte de planificación. En cuanto al *asesoramiento ex-post* también es recomendable organizar misiones a corto plazo y evaluaciones conjuntas.

Otros ejemplos de cooperación

Actualmente, se encuentra en fase de preparación una iniciativa promovida por el Instituto Nicaragüense de Desarrollo (INDE), el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y GTZ en Nicaragua.²³ Se trata de un programa de promoción de servicios empresariales sostenibles para la micro, pequeña y mediana empresa. Específicamente el proyecto promoverá: (i) incentivos para el aumento de la demanda efectiva de capacitación y asistencia técnica a través de la emisión de cupones y vales; (ii) el fortalecimiento y fomento al desarrollo de la oferta privada de capacitación y asistencia técnica para las MIPYMES, y (iii) la generación de mayor interacción entre el sector empresarial y los proveedores de servicios de capacitación y asistencia técnica.

Esta iniciativa es una prueba de la interacción complementaria del financiamiento brindado por el FOMIN y la cooperación técnica apoyada por la GTZ que contribuye a un fructífero desarrollo de programas y proyectos en los países cooperantes. La participación del FOMIN dentro del programa es fundamental, ya que además de financiador y forma parte del Comité de Coordi-

²³ Véase estudio de caso de cooperación entre el Banco Interamericano de Desarrollo y la Agencia de Cooperación Alemana, GTZ “Programa de promoción de servicios empresariales sostenibles para la micro, pequeña y mediana empresa INDE/BID/GTZ”. N. Vinueza, 2000.

nación, siendo su responsabilidad el manejo de los recursos financieros.

La GTZ, por su parte, es responsable de llevar a cabo el fortalecimiento del componente de la oferta. Esto incluye el desarrollo de diagnósticos de oferta y demanda, soportado por el establecimiento de un sistema de monitoreo y evaluación. La oferta de servicios no financieros se realiza a través del desarrollo de metodologías, formación de capacitadores, transferencia de estándares de competencias, formulación de criterios de acreditación y capacitación para aumentar la eficiencia institucional. GTZ proporciona una metodología de planificación estratégica y operativa. También colabora en el desarrollo del plan estratégico y operativo, incluyendo los patrones de desempeño operativos e indicadores de impacto. Actualmente, se está elaborando una oferta de capacitación empresarial para el sector rural con la misma metodología contribuyendo así al desarrollo de las zonas que menos apoyo han recibido en este área.

A partir de la experiencia adquirida en el desarrollo de la primera fase de este programa es posible formular algunas conclusiones. *Primero*, la complementariedad en el trabajo que pueden brindar los participantes agiliza y facilita la ejecución de actividades dentro del marco del proyecto. Por ejemplo, la especialización que posee cada contraparte puede ser bien utilizada por medio de la asignación de los componentes del proyecto. *Segundo*, las gestiones de evaluación y monitoreo de proyectos son más efectivas si se realizan a través de un grupo multidisciplinario en el que participan todas las instancias interesadas. Y *tercero*, los resultados finales que se obtienen a partir de un programa de cooperación eficiente podrían tener un mayor impacto en el desarrollo socioeconómico de los grupos meta.

Estos cuatro ejemplos de cooperación esbozan una muestra de lo que se ha hecho conjuntamente en desarrollo rural y manejo de recursos naturales. Sin embargo, las áreas con potencial de cooperación abarcan un espectro mayor. La recientemente acordada cooperación entre el Grupo de Desarrollo Municipal de la Región 2

del BID con GTZ en el área de desarrollo municipal ejemplifica otro área de colaboración.

Tras un proceso de diálogo interinstitucional se identificó un marco de acciones conjuntas con los objetivos de: i) apoyar los procesos de desarrollo local, en tareas vinculadas con la formulación y ejecución de proyectos o con procesos de fortalecimiento y desarrollo institucional; ii) identificar proyectos que, de acuerdo a los países, puedan ser desarrollados con el apoyo conjunto de ambas instituciones; iii) intercambiar y capitalizar experiencias institucionales, y iv) concertar posiciones en la región, en temas y situaciones vinculadas con el desarrollo local. Se priorizaron los temas de apoyo a políticas nacionales y desarrollo económico local; instrumentos para la gestión municipal (información, finanzas y servicios municipales) y fortalecimiento de las instituciones municipales (desarrollo organizacional y asociativismo). Este trabajo está enfocado especialmente hacia la generación de un mayor impacto con la implementación de acciones y proyectos conjuntos en los países, así como a optimizar y complementar el apoyo de las dos entidades a los gobiernos centrales en el fomento del desarrollo local y a los gobiernos municipales para la mejora de su gestión y la provisión de servicios a la comunidad.²⁴

Con ello se pretende resaltar que el abanico temático con potencial de cooperación no se limita a los temas de desarrollo rural y manejo de recursos naturales debido a que las focalizaciones temáticas de ambas instituciones ofrecen una similitud considerable.

²⁴ Las experiencias ganadas en desarrollo rural y las ahora comenzadas en desarrollo municipal abren a su vez interesantes espacios de cooperación en el desarrollo de municipios rurales, temática aún poco explorada. Este puede ser el punto de unión que contribuya a ampliar los conocimientos y la acción en el tema.

IV. OPCIONES DE COOPERACIÓN ENTRE LA GTZ Y EL BID

Las conclusiones resultantes de estas formas de colaboración entre la GTZ y el BID, de carácter casual y no planificado, en los proyectos anteriormente descritos han suscitado el interés de buscar fórmulas sistemáticas de cooperación interinstitucional. A continuación, se dividen las opciones de cooperación según la tipología de operaciones del BID, lo cual permite analizar detalladamente el potencial de colaboración. La posibilidad y las formas de incrementar la colaboración entre ambas instituciones son distintas en cada uno de los tres tipos de operaciones desarrolladas por el BID.

El Programa de Pequeños Proyectos del BID

El Programa de Pequeños Proyectos (PPP) comenzó en el año 1978. En 1998, la administración propuso red denominarlo Programa de Empresariado Social (PSE).²⁵ El Programa está dirigido a instituciones de microfinanzas que no son suficientemente fuertes para acceder a los otros programas de financiamiento del BID y a otras organizaciones de servicios empresariales y comunitarios, así como servicios sociales dirigidos a microempresas con escasos recursos. El nuevo programa no sólo está orientado a financiar proyectos de crédito, sino también a acciones dirigidas al fortalecimiento de las comunidades y el desarrollo social.²⁶

La reorientación del Programa surge de la experiencia acumulada que muestra que si bien el acceso al crédito es importante en el caso de pequeños productores, éste debe estar acompañado por otros servicios no financieros vinculados al desarrollo institucional, al fortalecimiento de las comunidades y a la innovación tecnológica. Para la provisión de estos servicios de cooperación técnica la participación de las ONG es un ins-

trumento de gran importancia. Las instituciones que solicitan financiamiento deben estar legalmente constituidas y pueden ser privadas (con o sin ánimo de lucro) o públicas de desarrollo (de nivel estatal, provincial, departamental o municipal). Este Programa ha sido un área en la cual la colaboración del BID con la GTZ se ha establecido más naturalmente.

Una forma de colaboración típica en el Programa de Pequeños Proyectos es el caso de SOR-SUR en La Rioja. En este caso, la GTZ inició un proyecto piloto con amplia participación de los beneficiarios locales. Las primeras etapas estuvieron dirigidas a adaptar las tecnologías productivas necesarias y a crear el capital social, es decir, construir la participación de asociaciones locales en el proyecto. Una vez que estas etapas estuvieron cumplidas, la GTZ colaboró en la preparación del proyecto y en las acciones necesarias para interesar al BID en el financiamiento de una línea de crédito.

Este ejemplo es en cierta forma paradigmático. Sus virtudes principales son la posibilidad de seleccionar los casos después de un cuidadoso análisis, la flexibilidad y compromiso de largo plazo que la GTZ hace con los beneficiarios y los efectos positivos que la actividad tiene sobre la organización social de los mismos. Sin embargo, estos proyectos tienen tres limitaciones: (i) son difíciles de administrar lo cual limita la cantidad de proyectos que la GTZ podría operar simultáneamente; (ii) los impactos económicos a nivel nacional son limitados y (iii) los recursos disponibles en el BID para este programa han disminuido en años recientes. A pesar de las limitaciones, ésta es un área de colaboración fructífera para ambas instituciones y se adecúa especialmente bien a los objetivos y formas de operar de la GTZ.

La observación del ciclo de proyectos en el Programa de Empresariado Social indica que la iniciativa, tanto en la identificación de proyectos como en la gestión de la consecución de fondos, están en la Representación del Banco en los países. Por lo tanto, las acciones de la GTZ en cuanto a generar información sobre oportunida-

²⁵ Propuesta para la reforma del Programa de Pequeños Proyectos y la creación de un Programa de Empresariado Social. Departamento de Desarrollo Sostenible. Unidad de Microempresas, BID 1998.

²⁶ Las actividades elegibles están dirigidas a grupos marginados y de bajos ingresos como las mujeres y los indígenas para mejorar las actividades económicas de éstos.

des de proyectos y sobre la capacidad e interés de la GTZ de colaborar en un proyecto determinado, están en el propio terreno. Para esto es importante desarrollar una estrategia de acercamiento y mutuo conocimiento de ambas instituciones en los países.

Es importante señalar que recientemente el BID ha concentrado la utilización de fondos a los países C y D, es decir a los de menor desarrollo relativo.²⁷ En este sentido cabe la siguiente recomendación:

Sugerencia 1: *Que la GTZ desarrolle una acción sistemática de acercamiento a las representaciones del BID en los países C y D con el objetivo de articular esfuerzos en iniciativas que se adecúen al Programa de Empresariado Social.*

Proyectos de cooperación técnica

Los proyectos de cooperación técnica del BID tienen objetivos similares a los desarrollados por la GTZ. En este sentido la complementariedad entre ambas instituciones no es tan evidente. Sin embargo, la colaboración con GTZ representa una opción válida para el BID, no sólo por su capacidad técnica, sino también, porque contribuiría con recursos propios, disminuyendo el costo total del proyecto para el BID y el país beneficiario.

Desde el punto de vista operativo la colaboración es más sencilla, ya que el ciclo de proyectos es similar y por lo tanto el proceso administrativo de formulación y aprobación de los respectivos proyectos en ambas instituciones podrían desarrollarse paralelamente.

En ambos casos la iniciativa surge en general de un diagnóstico de necesidad realizado por una agencia del país. Además, la instancia de aprobación por el financiador, es decir, el donante en

²⁷ Los grupos de países C y D son aquellos con las economías de menor tamaño en la región, entre ellos, Barbados, Bahamas, Belice, Bolivia, Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Ecuador, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Suriname, Trinidad y Tobago y Uruguay.

el caso del BID o el gobierno alemán (BMZ) en el caso de la GTZ, es al inicio del proyecto y la decisión se hace sobre un documento bastante general. Por último, la ejecución del componente financiado por la GTZ o el BID es responsabilidad de dichas instituciones, las cuales tienen una considerable autonomía en la ejecución del componente del proyecto que cada uno de ellos financia.

Esta similitud en el ciclo del proyecto y la autonomía de los niveles técnicos de las instituciones definen un contexto en el cual la cooperación puede ser fácilmente establecida desde el punto de vista institucional. Por el contrario, en este tipo de operaciones las dos instituciones tienen objetivos similares y, por lo tanto, la complementariedad institucional no es evidente. Esta puede, sin duda, existir en muchos casos como consecuencia del conocimiento especializado y la amplia experiencia de la GTZ en algunas áreas, como por ejemplo, desarrollo rural y manejo de los recursos naturales. Sin embargo, explotar estas posibles complementariedades requiere que los técnicos de ambas instituciones se conozcan, tengan confianza y desarrollen una metodología de trabajo aceptada por ambas instituciones. Probablemente, se requiere tener incentivos explícitos para los participantes de las actividades de colaboración.

Este análisis sugiere que para ampliar las oportunidades de cooperación interinstitucional entre la GTZ y el BID en proyectos de cooperación técnica se podrían iniciar acciones como las siguientes:

Sugerencia 2: *Iniciar un programa de información a los cuadros técnicos del BID sobre áreas técnicas en las cuales la GTZ tiene capacidad instalada.*

Sugerencia 3: *Establecer en el BID un mecanismo de información dirigido a GTZ sobre solicitudes de cooperación técnica identificadas por los países a nivel regional. La GTZ podría ofrecer al país la realización de las actividades solicitadas.*

Sugerencia 4: *Durante la preparación del proyecto el BID podría invitar a GTZ a participar*

en algunos componentes del mismo a determinar según el área de trabajo de la iniciativa.

Las operaciones del FOMIN

El Fondo Multilateral de Inversiones²⁸, un fondo especial administrado por el BID, se creó en 1993 para fomentar el sector privado en América Latina y el Caribe, mediante una mezcla de subvenciones no reembolsables de cooperación técnica e inversiones en capital.²⁹ En asociación con gobiernos, organizaciones empresariales y organizaciones no gubernamentales, el FOMIN, centrado en la innovación, persigue contribuir al desarrollo con nuevos enfoques. Sus funciones van desde la función catalizadora de amplias reformas macroeconómicas hasta la asistencia de proyectos regionales.

El FOMIN provee asistencia mediante cuatro áreas de programación: el programa de cooperación técnica, programa de desarrollo de recursos humanos, el fomento de la pequeña empresa y el fondo de inversiones para la pequeña empresa (FIPE).

Dentro del espectro de actividades del Fondo Multilateral de Inversiones destacan el fortalecimiento del marco de negocios, la potenciación de las capacidades y los niveles de formación de la mano de obra, así como el fomento de las pequeñas empresas. La participación combinada de los sectores público y privado es característica principal de las iniciativas del FOMIN. Las actividades básicas se pueden clasificar en las siguientes áreas: Desarrollo de pequeñas empresas, microempresas, el funcionamiento del mercado y los mercados financieros y de capital. Debido a los escasos recursos del Fondo en comparación con el gran número de oportuni-

des de inversión, el FOMIN se concentra en cinco sectores principales, agroindustria, infraestructura del sector financiero, tecnología, medio ambiente y desarrollo empresarial.

Los proyectos del FOMIN se caracterizan por su innovación y su sostenibilidad (financiera). Además, los proyectos deben poder reproducirse en otros sectores o países y ser realizados con socios locales. El FOMIN actúa generalmente como cofinanciador junto a otras organizaciones orientadas al desarrollo, tales como instituciones de desarrollo, ONG o inversores estratégicos privados.

La GTZ, entre ellos, ofrece un enfoque de conceptualización de proyectos que coincide con los criterios de financiación del FOMIN. GTZ se concentra en proyectos de cooperación técnica innovadores, en muchas ocasiones, piloto, es decir adaptables a otros sectores y/o regiones que persiguen el objetivo de iniciar procesos de desarrollo sostenible. En cuanto a las áreas de trabajo conjunto existe un amplio espectro de temas donde la GTZ ha reunido una larga experiencia que puede ser aprovechada por el FOMIN.

Se pueden derivar algunas recomendaciones en cuanto a un acercamiento entre el FOMIN y la GTZ que culmina en una cooperación interinstitucional fortalecida. No sólo se puede realizar un intercambio en áreas donde ambas instituciones trabajan, y en las que se pueden beneficiar mutuamente de las ventajas comparativas respectivas, sino que, uniendo recursos y aunando esfuerzos, se amplía el radio de cooperación a otras áreas, ya que se aprovechan sinergias institucionales. Esto repercute directamente en un uso eficiente de recursos humanos y financieros.

Haciendo referencia a los procedimientos, por ejemplo, en asistencia técnica se constata que ambas instituciones son muy similares. Ello no implica obligatoriamente complementariedad, pero podría facilitar el acercamiento y la identificación de potencialidades y de temas en común. En cuanto al desarrollo de recursos humanos del FOMIN, este área de programación se

²⁸ El FOMIN está financiado por las contribuciones de 27 países donantes, entre ellos, Italia, España, Japón, EEUU y los países de la región latinoamericana. Alemania no se encuentra en este grupo, sin embargo hay indicios para afirmar que una contribución económica a este fondo fortalecería el potencial de cooperación entre ambas instituciones.

²⁹ El FOMIN es actualmente “la institución que provee más recursos de asistencia técnica para el desarrollo del sector privado en América Latina y El Caribe”. Véase página web, www.iadb.org/mif.

puede ver enriquecida por la experiencia de la GTZ en capacitación.

El fomento de la pequeña empresa entra dentro de las prioridades de ambas instituciones. Representa una oportunidad de intercambiar conceptos estratégicos e incluso llegar a una visión común. Por su parte, la cartera de fondos de inversión para la pequeña empresa, FIPE, se encuentra en una fase muy temprana, pero ofrece a largo plazo otra vía de financiación de proyectos innovadores demostrativos que aportarán información a los mercados, con el fin de promover la futura participación del sector privado o de otras fuentes de financiación sostenibles.

Sobra decir que la importancia del sector privado y con ella de las pequeñas empresas para ambas instituciones, sea en el sector rural o urbano, como agentes centrales en la creación de empleo, justifica una colaboración más estrecha para ejecutar proyectos en común, de manera que se crea valor añadido, y se realizan proyectos de mayor impacto y con más probabilidad de sostenibilidad en la región.

Sugerencia 5: *Analizar las posibilidades e implicaciones de una contribución financiera por parte de GTZ al FOMIN.*

Proyectos de inversión

Las operaciones de préstamo tienen dos características que es importante resaltar aquí. Primero, generalmente requieren un importante componente de cooperación técnica para la preparación del proyecto que el BID usualmente financia a través del PPF, así como cooperación técnica específica a lo largo de la implementación del proyecto. Segundo, la ejecución del proyecto es responsabilidad del país beneficiario. Para ello es usual la creación de unidades ejecutoras con la responsabilidad de coordinar la ejecución total del proyecto, incluyendo componentes de cooperación técnica no financiados por el BID.³⁰

³⁰ Un análisis reciente sobre el funcionamiento de las unidades ejecutoras y la sostenibilidad de institucional de los proyectos puede verse en Martínez Nogueira, R. 2001.

Estas dos características reafirman la importancia potencial de establecer vínculos de cooperación entre las instituciones de financiamiento y de cooperación técnica. Su correcta articulación podría disminuir costos, fortalecer los componentes técnicos de los proyectos y lograr sinergias institucionales.³¹

Los dos estudios de caso que se presentan en este documento como ejemplos de cooperación en proyectos de inversión han sido el Programa Nacional de Riego en Bolivia y el Proyecto de Rehabilitación de la Ciénaga Grande de Santa Marta en Colombia. Ambos casos ilustran las dificultades de armonizar la cooperación interinstitucional en las condiciones actuales de falta de coordinación de mecanismos formales. Ambas iniciativas son también una muestra de la potencialidad de la cooperación interinstitucional.

El análisis de la cooperación interinstitucional en los estudios de caso muestra que existe una falta de programación conjunta por parte de la GTZ y el BID de los objetivos, metas y actividades, lo cual indica que la coordinación temporal y sustantiva de las acciones durante la implementación del proyecto aún se puede mejorar sustancialmente. En cuanto a los mecanismos de monitoreo y formulación de actividades en respuesta a necesidades del proyecto, cabe mencionar la necesidad de desarrollar instrumentos conjuntos que permitan un seguimiento eficiente y eficaz. Haciendo referencia a la interacción de las instituciones en acciones de difusión de resultados y movilización de la voluntad de las comunidades beneficiadas, cabe destacar que existe aún un gran potencial de acción conjunta.

El diseño de mecanismos de comunicación durante las fases de preparación y ejecución de los proyectos, al igual que la promoción de intercambio de información entre los agentes involucrados a la hora de realizar misiones de identi-

³¹ Dentro del marco de la reforma institucional, Martínez Nogueira reitera la importancia de las redes interagenciales para hacer uso de los recursos disponibles en la región de una eficiente “haciendo uso de las capacidades ya construidas”, entre otras cosas. Véase Martínez Nogueira, R. 2000, pág. 26.

cación, preparación y seguimiento conllevarían a mejoras de eficiencia y resultados de los proyectos. En algunas ocasiones las contrapartes nacionales, regionales y/o locales han preferido negociar por separado con las instituciones financieras y de cooperación técnica. Este hecho obstaculiza la sincronización conceptual y ejecutora de los proyectos, sin embargo es necesario analizar la situación, ya que en algunas ocasiones se debe a falta de información. Los procedimientos técnicos de identificación, aprobación y ejecución de ambas instituciones no coinciden en plazos y dinámicas, pero se ha visto que a través de intercambios de información y una coordinación fortalecida se pueden compatibilizar misiones y acciones conjuntas.

En estas áreas donde se han identificado elementos con potencial de mejora han provocado pérdidas de eficiencia en la ejecución de los proyectos y no han contribuido a construir lazos de cooperación interinstitucional. Entender con claridad cómo y por qué se originan dichos obstáculos y encontrar mecanismos institucionales que pueden ser utilizados para resolverlos, es un paso necesario para fortalecer la cooperación.

Analizando el ciclo de proyectos de inversión del BID y sus paralelismos y diferencias con el ciclo de proyectos de la GTZ se constata lo siguiente:

- En ambas instituciones la idea del proyecto, es decir la iniciativa, está en manos del gobierno beneficiario y/o prestatario (etapa de identificación).
- La aprobación técnico/política del proyecto se hace en el caso de la GTZ muy temprano en el ciclo y bastante más tarde en el caso del BID.
- En los proyectos del BID el país mantiene el control de la iniciativa durante todo el proceso. El BID financia la preparación del proyecto a través del PPF o de la FAPEP, aprueba el proyecto y luego financia y supervisa la ejecución del mismo. Contrariamente en el caso de GTZ la agencia conserva el control completo de su participación en el proyecto.

- Las operaciones del BID tienden a realizarse con participación única del Banco. Si bien hay proyectos en colaboración con el Banco Mundial y el FIDA, estas colaboraciones son más bien excepcionales. Por el contrario, la participación de GTZ se hace con frecuencia en el marco de un proyecto mayor. Dicha participación es aditiva y coordinada, pero mantiene su independencia operativa controlada por GTZ.

Una programación conjunta durante la segunda etapa del ciclo del proyecto —es decir, en la identificación— ofrece la oportunidad de aprovechar las sinergias institucionales. Tanto en el caso de la GTZ como del BID, es el país el que tiene la iniciativa de solicitar su inclusión en los respectivos inventarios de proyectos (*pipelines*). Para que la programación conjunta sea posible desde el inicio del proyecto sería necesario que el país, a través de la instancia administrativa nacional que coordina la cooperación internacional, viera la posibilidad de que ambas instituciones trabajen juntas y actúe en consecuencia, proponiendo y articulando la cooperación.

En la mayoría de los países el financiamiento internacional y la cooperación técnica son administrados por diferentes unidades administrativas. Si estas funciones están centralizadas en una sola unidad, es necesario que ésta tenga información sobre ambas instituciones, los contactos y la capacidad técnica para articular y coordinar las actividades de ambas instituciones. Mejorando los mecanismos de información entre ambas instituciones, se puede fomentar un intercambio amplio con las unidades involucradas para definir las ventajas comparativas de un trabajo conjunto con las instituciones de cooperación técnica y de financiamiento. En el caso particular de la GTZ las actividades de programación son realizadas entre el BMZ y los respectivos ministerios de asuntos exteriores, teniendo éste último poca relación con los organismos de financiamiento multilateral como el BID.

Sin embargo, existe una serie de acciones que se podrían desarrollar para mejorar las probabilidades de que esto ocurra:

Sugerencia 6: Establecer un acuerdo de colaboración entre GTZ y cada Departamento Regional del BID para intercambiar información sobre los proyectos que están siendo introducidos en el "pipeline" del BID y las posibles necesidades de cooperación técnica.

Sugerencia 7: Informar a las unidades que correspondan del gobierno nacional en cada uno de los países en los cuales trabaja GTZ, sobre su disposición y capacidad para ofrecer cooperación técnica en apoyo a la preparación y ejecución de los proyectos del BID.

Sugerencia 8: Informar formalmente a la unidad a cargo de la programación con el BID sobre los acuerdos de cooperación técnica alemana en desarrollo rural y manejo de recursos naturales hechos entre la GTZ, BMZ y los ministerios de asuntos exteriores respectivos.

La falta de coordinación de los mecanismos de monitoreo y difusión de resultados, surgen del hecho de que ambas instituciones una vez que están colaborando en un proyecto, no integran totalmente sus actividades. Cada una mantiene la independencia de su actividad y ambas están coordinadas a través de la unidad ejecutora. El documento de Martínez Nogueira (2001) hace notar que la capacidad institucional de las unidades ejecutoras no siempre es la adecuada para cumplir estas funciones. Por otra parte, las metodologías de monitoreo o "control de avance" utilizadas por cada una de las instituciones no coinciden. Esto conlleva a que las conclusiones y las propuestas de formulación no siempre sean las mismas, sin embargo, se puede pensar en lo siguiente:

Sugerencia 9: Compartir metodologías de seguimiento y resultados de evaluación de proyectos.

Una alternativa: la relación contractual

Hasta ahora el análisis de la colaboración institucional tanto en proyectos de cooperación técnica como en los proyectos de inversión se ha desarrollado bajo el supuesto de que la GTZ ejecute y administre su componente de forma autónoma.

Otra forma de colaborar es la posibilidad de que la GTZ ejecute proyectos financiados por el BID tanto de cooperación técnica no reembolsable como de préstamo.

Las "operaciones por cuenta de terceros", como se denomina esta modalidad de trabajo dentro de GTZ, han sido definidas como función autónoma de GTZ tanto en los estatutos de la empresa como en el convenio general firmado entre la GTZ y el gobierno alemán. En consecuencia, la GTZ ofrece servicios de cooperación al desarrollo a otros organismos alemanes e internacionales, además de ser responsable de la ejecución de proyectos y/o programas de cooperación técnica del gobierno alemán.³² Estos servicios son, básicamente, los mismos que aquellos ofrecidos sin ánimo de lucro y de interés público.

En esta modalidad de trabajo, la FAPEP es un poderoso instrumento para aumentar la colaboración institucional. Agiliza el proceso de preparación de proyectos, lo asemeja y lo hace potencialmente complementario a actividades de cooperación técnica desarrolladas por la GTZ.

Sugerencia 10: Evaluar la posibilidad de que GTZ actúe bajo contrato del BID participando en proyectos de cooperación técnica no reembolsable y de préstamo del Banco. GTZ podría establecer acuerdos de cooperación con los equipos de proyecto del país y del BID para participar preparación de proyectos en áreas en las cuales la Agencia cuenta con experiencia y conocimientos técnicos especializados.

³² Antes de hacerse cargo de un pedido realizado por terceros, la GTZ tiene que contar con la aprobación del Gobierno Alemán a través del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo. Hay posibilidad de oposición, si el proyecto está en contradicción a los principios fundamentales que rigen la política de desarrollo alemana.

REFERENCIAS

- Banco Interamericano de Desarrollo. 1998. Propuesta para la reforma del Programa de Pequeños Proyectos y la creación de un Programa de Empresariado Social. Departamento de Desarrollo Sostenible. Unidad de Microempresas, Washington D.C. 1998.
- Banco Interamericano de Desarrollo. 2000. Información básica, Washington D.C. 2000.
- BMZ. 2000. BMZ-Konzepte, Estrategia de la Cooperación para el Desarrollo de Alemania con los países de América Latina, BMZ, Nr. 109, Bonn/Berlin April 2000.
- Dilger, Robert y Nelly Vinueza. 2000. Estudio de caso de cooperación entre el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Sociedad Alemana al Desarrollo (GTZ), Proyecto Rehabilitación de la Ciénaga Grande de Santa Marta, Colombia 2000.
- Echeverría, Ruben G. 2001. Opciones de inversión en la economía rural de América Latina y el Caribe, en: *Desarrollo de las economías rurales*, Ruben G. Echeverría (editor), Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C. 2001.
- El Independiente. 2000. Cosechar semillas y producir forraje con buffel gras para aliviar la pobreza, La Rioja, viernes 3 de octubre de 2000, Agrovisión, pág. 4.
- Goll, Eberhard y Humberto Gandarillas. 1999. Cooperación BID-GTZ, Programa Nacional de Riego-PRONAR-La Paz/Cochabamba, Diciembre 1999.
- GTZ. 1996a. Desarrollo Rural Regional-DRR actual-Elementos estratégicos para la aplicación del plan de DRR bajo condiciones generales modificadas, División 425 de la GTZ, Eschborn 1996.
- GTZ. 1996b. Project Cycle Management (PCM) and Objectives-Oriented Project Planning (ZOPP)-Guidelines, Eschborn 1996.
- GTZ. 1997. Die Begriffswelt der GTZ, Eschborn 1997.
- GTZ. 1998. Informaciones de la GTZ-Desde la idea hasta la realización del proyecto, Eschborn, Junio 1998.
- Martínez Nogueira, Roberto. 2001. La reforma institucional y la gestión del sector agropecuario: Avances y tareas pendientes, en: *Desarrollo de las economías rurales*, Ruben G. Echeverría (editor), Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C. 2001.
- Proyecto de desarrollo rural regional en las provincias de La Rioja y Catamarca. 2000. Argentina-Una experiencia de asistencia técnica y financiera en Los Llanos de La Rioja-Tecnologías sustentables para la lucha contra la desertificación, Argentina 2000.
- Sánchez, Julio. 2000. La asistencia financiera BID para innovaciones tecnológicas en los Llanos de La Rioja-La experiencia con la SORSUR, La Rioja, Febrero 2000.
- Vinueza, Nelly. 2000. Programa de promoción de servicios empresariales sostenibles para la micro-, pequeña y mediana empresa, INDE/GTZ/BID. Estudio de caso de cooperación entre el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Sociedad de Alemana de Cooperación al Desarrollo (GTZ), Febrero de 2000.