

ANÁLISIS DEL CONSORCIO CONDESAN EN LA REGIÓN ANDINA

INFORME DE LA CONSULTORÍA REALIZADA PARA EL CENTRO INTERNACIONAL DE LA PAPA (CIP)

por Jaime Tola
Quito, mayo-junio 1999

EXECUTIVE SUMMARY

The Consortium for the Sustainable Development of the Andean Ecoregion (CONDESAN) is an associative effort of various public and private organizations that share common views on how to promote development and equity for the Andean communities through converging efforts of research and development activities within complex natural resources management frameworks.

The Consortium started operations in 1993 and has focused on an ecoregional approach with research programs aimed at developing tools and methodologies to improve natural resource management. Six project sites along the transect of the Andes are the selected places where converging research and development programs should improve the sustainable development of the Andean communities.

To assess the progress of the Consortium a consultancy was carried out. The methodology included visits to project sites and teams; review of Coordination and benchmark team proposals; and wide discussions with partners on the issues related to the effectiveness of the Consortium, coordination and management, and consistence of the associative model to conduct ecoregional research.

Following are the most relevant observations:

Benchmark sites

- Considering environmental, geographic, social and political criteria, the location of the benchmark sites has adequate representation to be considered a transect for conducting ecoregional research.
- Benchmark sites provide a better understanding for evaluating processes and interactions of social and economic development.

- The hypothesis “integration of research and development programs on natural resources management will improve welfare and sustainability” needs more time to be validated.
- The number of benchmark sites, some of them quite young in consolidation, is the number of sites that the Consortium can handle. However, project activities in other sites requested by local partners for different areas might be supported as alternative actions if they fit within CONDESAN strategies. Any alternative or complementary research project out of the benchmark sites area must be financed with local funds.
- The Consorcio Carchi in Ecuador has developed its own Consortium and “personality”. This experience should be seen as a desirable evolution of local strength.
- The use of INFOANDINA, a powerful communication tool for the Consortium, still needs to be improved by partners and users to strengthen country sites information linkages.

The Unit of Coordination: efficiency

- The coordination continues to be the heart of the informal associative model of CONDESAN.
- There is an optimal synergy between the technical and administrative coordination functions.
- The participatory methodology of formulating, selecting and prioritizing demands with partners in benchmark sites has improved the linkages between and promoted ownership among associates.
- The support of the CONDESAN Technical Committee to the project and site activities has lost continuity and partners observe it as a signal of weakness. The largest member of the Technical Committee is CIP, which has intensified its own research on natural resources. Apparently, CIP’s decrease effort in CONDESAN is a problem of lack of time, priorities, personal interest and commitment.
- Constraints in budget and time have limited the expansion of activities of the Coordination. Local assistant coordinators, under a minimal structure, may alleviate this problem.
- The search for project funding should also explore local alternatives.

The CONDESAN model

- The Consortium has a perspective that goes beyond the objectives of ecoregional research.
- As an associative and collaborative model the consortium has all the elements needed to integrate the natural management research approach.
- Flexibility in setting up contracts, not-building a hierarchical structure, and low management costs are the key elements to run the model.
- So far the most important tools that have been developed are models for watershed analysis, biophysical crop and animal models, and field experience with biodiversity conservation and application.
- The conjunction of talents, human resources linkages, spill over effects of consistent information among partners, still has to find ways for economic complementation. The Consortium needs more funding, and a complementary option should come from the partners and some possibilities from the countries in the region.
- Increased funding is needed to enhance the effectiveness of the associative model.
- The concept of ecoregional research needs to be shared by partners. Tools developed must be applied on a regional basis. The impact of this model will be greatly reduced if this does not occur.

ANTECEDENTES

El Consorcio para el Desarrollo Sostenible de la Ecorregión Andina (**CONDESAN**), es un esfuerzo asociativo de entidades y organizaciones de diverso origen, diferente estructura, especialidad y mandato, que partiendo de un amplio entendimiento de cooperación y sentido de urgencia para el buen uso y manejo de los recursos naturales, coinciden, planifican y ejecutan acciones concertadas de investigación y desarrollo en cinco de los países vertebrados por los Andes, para contribuir al desarrollo socioeconómico y consiguiente bienestar de la población andina.

Discutida sus bases en 1992, definida su temática en 1993, y consolidado estratégicamente su mandato, objetivos, áreas temáticas, mecánica operativa y metodológica en 1996-97, cuenta como eje técnico y principal elemento catalizador al Centro Internacional de la Papa (CIP).

Bajo una nueva óptica y percepción del sistema CGIAR (Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional) hacia el desarrollo sostenible, algunos Centros del

sistema crean en unos casos, apoyan en otros, nuevos mecanismos de investigación para Programas de Amplia Cobertura Regional (**System-Wide Programmes**) con un particular enfoque en el manejo integrado de los recursos naturales.

De esta manera, el Consorcio CONDESAN deviene en un modelo operativo para explorar y conducir un nuevo “approach” del sistema: la investigación ecorregional. Son dos los elementos que el Consorcio aporta al concepto primario de investigación ecorregional: a) la identidad geográfica-social de amplios ambientes de relativa homogeneidad; y b) la necesidad, basada en la experiencia, de incorporar acciones de desarrollo a los procesos de investigación básica, estratégica o aplicada, manejando un concepto de urgencia en la investigación adaptativa.

Sin pre-condicionantes estructurales y con un alto grado de informalidad asociativa (“**viene quien desea participar**”), el Consorcio se ha manejado bajo acciones integrales, vinculadas por áreas temáticas y sus proyectos han surgido, en primer lugar, a partir de reuniones analíticas del estado de arte del conocimiento tecnológico de la región, posteriormente en base a consensos estratégicos básicos, reuniones de planeamiento participativo y demandas de carácter regional y local.

Los **sitios piloto**, áreas de convergencia de socios y actividades, es la denominación dada a áreas focales de concentración de esfuerzos, que persiguen validar en el objetivo general del desarrollo sostenible, también la convergencia y conjunción de los dos grandes campos de proyección del Consorcio: investigación y desarrollo.

En consecuencia, sin metodología prefijada ni guías conceptuales descritas para orientar, planificar, priorizar y, en fin, conducir consorcios de este nivel de proyección y de esta complejidad interinstitucional, el CONDESAN cumple seis años de intensos esfuerzos por consolidar un modelo operativo de desarrollo integrado bajo dos perspectivas fundamentales: investigación en recursos naturales y apropiación regional de los resultados.

Bajo un ordenamiento mínimo, que responde también a un bajo costo operativo, el Consorcio tiene un Consejo Directivo con rol orientador y encauzador de actividades en el marco del mandato y objetivos superiores; un Comité Técnico que viabiliza, crea, conduce y apoya las actividades del Centro Internacional y de los socios; y una Unidad de Coordinación técnica-administrativa, con ámbito regional. Esta unidad viene a constituirse en el dínamo operativo del Consorcio.

La Coordinación ha pasado por dos etapas conductivas caracterizadas por dos tipos de liderazgo; la última, de reciente implementación, se encuentra en una activa fase de formulación de nuevas propuestas, redefinición de metodologías de extracción de demandas y búsqueda de una mejor “identidad” del Consorcio vía un rol y compromiso más activo de los socios y gobiernos locales.

En base a las nuevas perspectivas que el Consorcio pretende generar, a la valoración y respuesta de los socios a nuevas propuestas y, asociado, al creciente interés que el Grupo Consultivo CGIAR mantiene en monitorear los actuales modelos utilizados en los programas de investigación ecorregional, **se realiza la presente consultoría, que tiene**

como principal objetivo el analizar algunos condicionantes de la eficiencia y operatividad del Consorcio, a la vez que observar y sustentar elementos que confirmen la validez de este modelo asociativo, como un mecanismo flexible y operativamente adecuado, para responder a demandas tecnológicas de mayor complejidad y a la necesaria interacción que exige la utilización y manejo de los recursos naturales en los sistemas productivos de la región andina.

PROCESO Y MECÁNICA OPERATIVA

Tres elementos fueron utilizados para desarrollar el presente análisis.

- En un período de 18 días fueron visitados los cinco países de la región, con interés particular en los **sitios pilotos**.
- La Unidad de Coordinación del Consorcio entregó una carpeta completa de documentos, relacionados con los proyectos, informes, análisis y comentarios pertinentes al estado de acciones del Consorcio en los sitios pilotos y en otras actividades de contenido regional.
- Se realizaron aproximadamente 40 entrevistas dentro de un proceso amplio de intercambio de criterios y opiniones entre el Consultor y elementos relacionados directa e indirectamente con el Consorcio y sus actividades.

Las personas entrevistadas fueron clasificadas en tres niveles de interés para el Consultor: nivel directivo del CIP e instituciones socias; nivel técnico con énfasis en el grupo CIP, asumiendo que está vigente el Comité Técnico del Consorcio y, personal operativo- ejecutante de entidades asociadas al Consorcio.

De igual forma se mantuvo reuniones con el Coordinador y Coordinador Adjunto a la vez que una continua interacción en el período de viaje, dado que compartieron las dos etapas de visitas, el Coordinador en Perú y Bolivia y el Coordinador Adjunto en Venezuela.

TEMAS PROPUESTOS Y SU DISCUSIÓN

Evaluación de los Sitios Pilotos

No está establecida ninguna metodología conjunta, biofísica, social o económica que permita bajo criterios interrelacionados decidir dónde y por qué se crea o ubica un sitio piloto dentro de una ecorregión. Pero, individualmente, cada campo conceptual si aporta elementos para considerar donde existen pre-condiciones que pudieran fortalecer la hipótesis del transecto ambiental y social, **geográficamente amplio y relativamente homogéneo**, donde resultados de investigación puedan ser aplicados y extrapolados en dimensiones de espacio y tiempo de gran amplitud.

No parece haber cuestionamiento a la ubicación de los seis sitios pilotos en los que actualmente concentra esfuerzos el Consorcio. El criterio de representatividad amplia, que en uno o dos casos pudiera ser repetitivo, como el sitio La Paz, por ejemplo, de parecida representatividad que Puno, lo mantienen los otros sitios al representar cuencas de distinta ecología, con particulares problemas de manejo y estado de desarrollo.

La investigación ecorregional y el valor de su inferencia, bajo otras dimensiones, no puede aceptarse por los clásicos criterios de homogeneidad de varianzas y repetitividad de ambientes. Los productos y el conocimiento que la investigación ecorregional genera, deben ser flexibles, moldeables y adaptables, lejos del concepto de tecnología específica de “nichos ambientales”.

Los aspectos políticos para definir acciones que cruzan fronteras (y las fronteras son políticas y geográficas) son importantes elementos de ubicación de los **benchmark sites**. El Consorcio ha respetado, y lo ha hecho con acierto, criterios y elementos que estaban dados, para la ubicación de los cuatro primeros sitios y, utilizando criterios ecológicos y políticos ha seleccionado los dos últimos.

¿Debe el Consorcio aumentar el número de sitios pilotos en beneficio de una mayor cobertura del espectro regional de los Andes?

No parece conveniente tal situación por razones técnicas y económicas. Las económicas son obvias y las técnicas se proyectan a que el Consultor encuentra un debilitamiento en el apoyo que el Comité Técnico del Consorcio debe brindar a las actividades y proyectos formulados por la Coordinación con los socios en los sitios.

En los primeros años del Consorcio, el denominado núcleo técnico fue el principal soporte conceptual de las actividades de investigación. Ha habido una evolución del Consorcio en los sitios y una mayor evolución del CIP en la ampliación de sus programas del área de los recursos naturales.

Tal problema, si lo es, puede vérselo por dos lados, el positivo con respecto al CIP, una mayor inversión, atención y cobertura del Centro a investigación básica y estratégica para zonas de montaña. El negativo, reducción de apoyo de masa crítica, menor énfasis en la región andina, menor análisis y soporte para otras líneas de acción, más encuadrada con investigación aplicada y metas a corto plazo. ¿Quién resulta afectado?: los sitios, los socios, la Coordinación y, por supuesto, el Consorcio.

El proceso de gestión de recursos, en la magnitud que requiere un sitio para su desarrollo, sobrepasa la capacidad y recursos actuales de la Coordinación, en sus esfuerzos de consolidar actividades en los actuales sitios, con particular necesidad en los que se encuentran en reciente proceso de desarrollo.

Bajo el argumento, que tiene cierta lógica, de que el contexto ecorregional requiere a mayor diversidad ambiental mayor número de localidades de prueba, se opone el de **cómo**

y quién lo financia. Pero hay otro, de mayor importancia: **no se necesitan sitios pilotos** para ello. El camino del Consorcio y su actual Coordinación es apoyar y desarrollar actividades alternativas, complementarias, si califican dentro del marco lógico operativo del Consorcio.

Como tales alternativas provienen de demandas locales, la selección de socios fuertes y competitivos deberá ser más estricta al igual que sólo podrían iniciarse contando con financiamiento o cofinanciamiento local. Hay varios ejemplos de actividades alternativas que no necesariamente requieren crear sitios pilotos, como el Proyecto Alto Guanujo en Bolívar-Ecuador y la expansión del proyecto FONDO EMPRESARIAL en otras regiones de Colombia.

Compartimos, entonces, el criterio de que son los sitios pilotos quienes dan la base de un eje metodológico (transecto) para el accionar del Consorcio y, en ellos, se concentran esfuerzos de investigación y acciones de desarrollo. Por tanto es en tales sitios donde convergen o deben converger los dos horizontes del marco conceptual del Consorcio: la investigación y el desarrollo.

¿Cuán separados están actualmente los dos horizontes y las acciones de los dos enfoques en el Consorcio CONDESAN? ¿Y cuán complejo representa para el Consorcio, en un corto período, enlazar los dos enfoques, cuánto tiempo demanda validar el impacto integrado de los dos efectos? Estas dudas forman parte del difícil proceso de conducción del Consorcio por la Coordinación y la formulación de propuestas para los sitios.

Hay coincidencia entre especialistas de la investigación ecorregional, y el Consultor comparte igual criterio, de que no necesariamente todas las acciones deben realizarse en los sitios pilotos. Ni de que un sitio pierde importancia y representatividad porque en él sólo se ejecuta investigación o sólo se llevan proyectos de desarrollo. Pero sí es necesario para socios y ejecutantes, primero identificar uno y otro campo, segundo visualizar el enlace de las dos acciones y tercero mantener el concepto regional de apropiación de beneficios resultantes.

- **Mérida, Venezuela (Proyecto Alto-Mérida)**

Es un proyecto de alto valor conceptual en cuanto al manejo de impactos ambientales bajo un sistema productivo, con perspectivas futuras para implementar ordenamiento territorial atendiendo demandas de comunidades y Municipios. Los elementos de consertación de la sociedad están prácticamente dados en el área del Proyecto.

Dos elementos positivos brindan consistencia a la propuesta: el interés y elevado número de instituciones participantes, que reconocen por un lado la actual necesidad de asociarse para compartir experiencias, riesgo y potencialidades y, por otro, el “expertise” del Consorcio en el manejo de estos temas.

Un segundo elemento lo constituye la perspectiva de financiamiento local para la fase inicial del proyecto a más de las perspectivas de co-financiamiento para algunas de las

líneas de investigación, especialmente asociadas con interés y prioridades de un consejo universitario, que actúa como fuente donante local.

En base a las posibilidades de financiamiento compartido del Proyecto Alto-Mérida, esto puede y debería convertirse en una guía normativa del Consorcio para desarrollar proyectos y/o actividades en un país, el explorar todas las fuentes de financiamiento local.

El Proyecto Alto-Mérida, al igual que los proyectos en La Paz y Cochabamba, están en una fase preliminar de desarrollo. Su aplicación será un primer paso para crear un sitio piloto y la consolidación de los mismos, tomará algún tiempo. En los tres se reflejan las dificultades de desarrollar propuestas altamente participativas, de amplio enfoque multidisciplinario con proyecciones multi-institucionales para su conducción y manejo.

Se debe aceptar las dificultades que las propuestas de una agenda compartida producen.

El proceso de extracción de demandas y definición de líneas de investigación, orientado y facilitado por la Coordinación, prosigue con un canal de consultas múltiples, con los especialistas del CIP, revisión y reformulación de la Coordinación y los socios. Es, por tanto, un proceso lento y desgastante, pero positivo en cuanto a los compromisos institucionales que genera para la posterior ejecución de los proyectos.

Debe entenderse también que es parte del precio, hay otros más, que el modelo asociativo de consorcio debe pagar ante las inquietudes expuestas de quién planifica, quién prioriza, quién decide en un modelo asociativo informal. Por supuesto la palabra “precio” tiene solo una configuración simbólica y se refiere más a un “trade off”.

El sitio Mérida es de indudable valor para el fortalecimiento del concepto ecorregional del Consorcio y permite la aplicación de metodologías desarrolladas y utilizadas en Carchi (Ecuador), La Miel (Colombia) y La Encañada (Perú). El proyecto Alto-Mérida posibilita una gran cobertura de actividades en la mayoría de las áreas temáticas que constituyen el “expertise” del Consorcio y puede constituirse en el “**gran**” proyecto de Venezuela. Este tipo de proyectos de amplio espectro, con la participación de un buen número de socios locales y un futuro de continuidad, debe estar como objetivo de la Coordinación en cada sitio piloto.

Sería deseable en la fase inicial del desarrollo de un sitio piloto de contar con un mayor esfuerzo del Comité Técnico del Consorcio, si este aún actúa como tal, hacia el sitio y la Coordinación, en la construcción de las principales líneas de investigación.

- **Manizales, Colombia. Proyecto Fondo Empresarial**

La propuesta y formulación de políticas de inversión para el desarrollo y alivio de pobreza mediante la generación de empleo alrededor de una asociación productiva es quizás el enfoque más novedoso que actualmente tiene el Consorcio. Tiene aquí la oportunidad de ser un agente catalizador de sectores de distinta base social: el público,

generador de políticas, el empresarial generador de inversión, el privado enlazado con mercado y el comunitario, que persigue la equidad. El objetivo final del proyecto es la búsqueda del bien común y el mejoramiento de la calidad de vida de los más necesitados.

El proyecto tiene un enfoque **“atrevido”**, que conlleva riesgos y requiere una gran dosis de liderazgo para conseguir, primero cambio de actitudes atávicas en grupos de presión y poder económico y, segundo, implementar acciones cuyos impactos deberán ser probados en muy corto plazo por los gestores de la inversión.

Indicaba al Consultor, el Dr. Juan Lucas Restrepo, Viceministro de Política Agraria del Ministerio de Agricultura de Colombia, que las políticas que el Ministerio estaba liberando coincidían plenamente con las propuestas del Consorcio CONDESAN a su portafolio. El esquema del proyecto Fondo Empresarial tenía, por tanto, el completo respaldo del Ministerio.

De igual manera, las propuestas del Consorcio en cuanto al uso de metodologías de análisis y manejo de Cuencas estaban en camino de adoptarse en planes de desarrollo del país. Estas herramientas metodológicas han sido desarrolladas por investigaciones del Consorcio tanto en La Miel como en otras cuencas de la región andina.

Es en Colombia donde el Consorcio tiene una brillante oportunidad de aplicar herramientas generadas por la investigación para el manejo, inversión y recuperación de cuencas. Y es, en el país andino más necesitado de consensos, donde el Proyecto Fondo Empresarial, el más revolucionario de los proyectos del Consorcio, puede demostrar impactos cuantificables a corto plazo en el alivio de pobreza e incorporación al desarrollo de núcleos humanos.

No hay dudas de que el futuro del Consorcio está en demostrar impactos y, más allá de la tecnología y herramientas científicas, los logros serán evaluados de preferencia en indicadores sociales. Este proyecto tiene una factibilidad financiera viable, con capital mínimo de inversión, gran movilidad de circulación y, al momento, está demostrando que permite captar oportunidades del mercado, al estar asociado el riesgo de inversión con grupos empresariales que lo manejan.

¿Cuáles son las dificultades?

- Este proyecto y sus intenciones precisan de mayor respaldo del Consejo Directivo, y mediante tal apoyo, generar más interés y confianza en el proyecto de potenciales donantes. La propuesta requiere convencer y eliminar naturales y comprensibles resistencias de la comunidad donante a financiar acciones no tradicionales, con cierto riesgo económico, diferentes y creativas.
- La concepción del alivio de pobreza, vía la conversión de empleo, mejoramiento productivo, organización y creación de empresas si bien no es nueva, pero sí lo es los mecanismos que el proyecto crea para ello. La intermediación de fondos destinados a estos proyectos debe tener un costo mínimo por la naturaleza de su destino y la necesidad de recirculación de capitales sin mermas en la inversión inicial.

- Otra dificultad recae en el manejo del proceso o de los múltiples procesos creados al amparo del Proyecto Fondo Empresarial. Parece necesario disponer o adoptar un mínimo de instrumentos legales que den alguna protección al Consorcio y su representante. El Consultor asocia la actual credibilidad y marcha del proyecto con el liderazgo del representante del Consorcio en Colombia, Dr. Rubén Darío Estrada y su capacidad de enlazar grupos económicos, con conciencia social, con sectores marginales, pero permeables a la innovación tecnológica.

Reconociendo tal capacidad y nexo en el proyecto en Colombia, surge una pregunta: ¿cuan beneficioso y/o extrapolable puede ser su implementación en otros países? En la actual organización del Consorcio, ¿qué perfil conductivo requiere la expansión de este proyecto?

- **Cajamarca, Perú. Proyecto La Encañada**

Es el sitio de mayor convergencia de investigación, optimización en uso de base de datos y acciones planificadas para el desarrollo de la cuenca, bajo la conducción del Consorcio. Es por tanto una área propicia para evaluación y sustentación de impactos de la metodología implementada por el CONDESAN y de la experiencia ganada con el enfoque participativo utilizado en el distrito.

La concentración de esfuerzos, complementariedad de socios y aplicación de tecnología de punta para clasificación y planificación de uso de los recursos naturales, brindan en La Encañada argumentos válidos para demostrar las bondades metodológicas de la creación de sitios pilotos y el potencial de los mismos para apoyar el desarrollo planificado en otras áreas de los Andes Centrales.

El grado de desarrollo e investigación en La Encañada podría también interpretarse como una consecuencia de la presencia relativamente cercana de la Coordinación y personal del equipo técnico del Centro Internacional de la Papa, con costos menores de la asistencia *in situ*. Si la premisa es cierta, confirmaría que los avances en los sitios pilotos dependen en alto grado de la capacidad de asistencia de las unidades técnicas del CIP y de la unidad de coordinación del Consorcio, a los socios locales.

La proyección de actividades del Consorcio dirigida hacia la cuenca del Jequetequeque parece ser un paso lógico, luego de la evolución de La Encañada como sitio piloto y los resultados ahí obtenidos. De hecho van a combinarse metodologías de análisis de cuencas desarrolladas por el Consorcio en Colombia.

La nueva propuesta, titulada **“Más allá de la Recopilación Intensiva de Datos: Mejores herramientas para elaborar Planes de Manejo de Recursos Naturales y Aumentar Ingresos Rurales”**, es una fase de continuidad con un enfoque que permite equilibrar investigación-validación-ajustes metodológicos con apertura al desarrollo focalizado. Pero bajo esta óptica el costo que demandan estas propuestas debe ser compartido por agencias y/o gobiernos locales.

Como ocurre en Cajamarca, con el socio PRONOMACHCS, la asociación con entidades locales especializadas en áreas hidráulicas es prioritaria en sitios donde proyectos con fuerte incidencia del manejo del recurso agua se van consolidando. Tal es el caso de La Miel (Colombia) y Mañazo (Perú). La Coordinación debe conocer que es bastante común el que estas entidades dispongan o tengan acceso a fuentes internacionales de financiamiento que el Consorcio podría compartir como apoyo en estas áreas.

Con respecto al desarrollo y mejoramiento en la formación de recursos humanos locales, se hace necesario un mayor esfuerzo del Consorcio para consolidar los programas de Maestría en Gestión de Cuencas Hidrográficas tanto en Cajamarca como en Caldas, Colombia. Si bien los donantes no atienden masivamente el financiamiento de formación de recursos humanos, puede incorporarse en los proyectos un número mínimo de becas sustentando que serán elementos claves en el futuro manejo y desarrollo de Cuencas.

- **Puno, Perú. Proyecto Mañazo**

Con los antecedentes de 25 años de investigación, muchos, muchísimos proyectos con enfoques integrados de desarrollo, con componentes de organización y fortalecimiento social de comunidades, con sucesivos planes de inversión nacional para el altiplano a más del voluminoso aporte de consecutivos proyectos internacionales, la Coordinación debe preguntarse dónde y cómo puede apoyar el Consorcio a una área tan investigada y hasta cierto punto tan manoseada.

Por supuesto la fragilidad ambiental del altiplano con sus limitantes biofísicos, sociales y económicos siempre serán un campo abierto para aceptar cualesquier proyecto que apunte al mejoramiento de los sistemas productivos y a la conservación del precario recurso natural en área tan frágil.

El altiplano es único y mucho del conocimiento y de las tecnologías generadas, son aplicables a un alto porcentaje de su territorio. Siendo así, parece razonable que el Consorcio defina un solo sitio piloto en el área y el Proyecto Mañazo se formule como un proyecto de interés binacional. Si se explora la factibilidad de un proyecto binacional, bajo las líneas de investigación propuestas para Mañazo pero considerando la integralidad de la cuenca, en las dos fronteras, podría salir fortalecido el concepto de sitio piloto en el altiplano, a más del beneficio de integrar organizaciones de los dos países bajo una metodología común de investigación en manejo de los recursos naturales.

El proyecto Mañazo merece generar una propuesta más amplia en tiempo y cobertura. Bajo el eje del manejo de agua se abren amplias posibilidades en control de erosión, reformulación de paisaje, orientación de mercado, agroindustria, políticas locales, entre otros, lo cual conduce a una mayor participación y diversificación de socios.

El compromiso de la Universidad Nacional de Puno con el Consorcio se demuestra débil en el altiplano, a pesar de las áreas especializadas de postgrado que aparentemente

desarrolla la Universidad. Es necesario la búsqueda y motivación en nuevos socios que aporten más criterio a las decisiones de investigación del Consorcio.

En conjunción con el socio de mejor estructura en la zona, CIRNMA, la Coordinación debe luchar por un mayor interés del gobierno local y colaboración de entidades actuantes en Puno. A la vez deben explorar los mecanismos de obtención de fondos locales como soporte de la primera fase del proyecto.

- **Cochabamba, Bolivia. Proyectos Agrobiodiversidad y Foro de Agua**

El Dr. Gonzalo Alfaro expresa que en Cochabamba nadie a podido aglutinar instituciones para perseguir el desarrollo productivo sostenible como lo está haciendo el CONDESAN. Esta aseveración es un buen comienzo para analizar la importancia que el sitio Cochabamba puede alcanzar como punto focal de concentración de acciones del Consorcio. Tal decisión puede dar a la Coordinación una diferente perspectiva con la creación de otro punto focal en Bolivia, sitio La Paz. Y, a la vez, considerar Puno y un posible proyecto binacional “Mañazo-Aroma”, como el “sitio piloto” del Consorcio en el Altiplano.

El Proyecto **Agrobiodiversidad** tiene una propuesta válida para las comunidades de las zonas altas del valle, principalmente, pero su enfoque parece excesivamente productivista. Tal impresión pudiera disminuir el interés de los donantes clásicos del Consorcio. El direccionamiento al grupo de Universidades Belgas, con la temática propuesta, tiene mejores oportunidades.

La Coordinación ha mejorado en mucho la propuesta original, de una óptica individual de cultivos hacia una concepción de sistema productivo, conectada con desarrollo de mercado y con objetivos más cuantitativos. Hay por tanto más posibilidades de evaluar impactos en ingresos rurales, por ejemplo.

Preocupa que algunos de los estudios de mercado se inicien luego de haber trabajado en caracterización, obtención de material genético y aspectos de transformación. Sin llegar a la actividad “crear mercados”, que es posterior, debe partirse de una buena información de base en “demanda y mercados potenciales”.

Coincidiendo en el punto de que los estudios del área temática Biodiversidad no necesariamente deben estar concentrados en los sitios pilotos de CONDESAN, en el caso e Cochabamba, con el proyecto en mención, habría la oportunidad de que el CIP y su Proyecto 17 den un fuerte soporte técnico y económico a la propuesta de Cochabamba.

Con respecto al denominado proyecto **Foro de Agua**, es otra oportunidad para confirmar el valor de INFOANDINA no sólo como el eje informático del Consorcio sino como un espacio que provee de conocimiento calificado como sustento para ventilar conflictos y obtener consensos. Los consensos se espera evolucionen positivamente en acciones y decisiones sobre un tema de vital importancia para la región cochabambina. Se espera que uno de los productos del Foro sea la integración de una “Mesa de

Concertación”, elemento metodológico validado por el Consorcio en otras áreas, para continuar el proceso iniciado.

El compromiso del Consorcio en esta actividad va más allá de la facilitación y conciliación, abre un espacio calificado para orientar inversiones y proyectos relacionados con uso, manejo y conservación de recursos naturales. Por tanto debe considerarse al Foro como una inversión para consolidar un real sitio piloto en Bolivia.

La Unidad de Coordinación: ¿Cómo mejorar su efectividad?

La Unidad de Coordinación es otro de los mecanismos formalmente estructurado del modelo asociativo bajo el cual se conduce el Consorcio CONDESAN. Es, también, la estructura mínima vital para que funcione cualquier organización con un amplio espectro de integrantes en un escenario regional.

Para juzgar sus acciones y emitir recomendaciones que permitan mejorar su efectividad, el Consultor desearía coincidir con algunas premisas que permitan comprender y valorizar lo que es y representa la función de coordinación para el CONDESAN.

- El CONDESAN es un **esfuerzo asociativo** con visión, mandato, nicho y metas establecidas, pero con una incuestionable diversidad de socios, que a su vez tienen otros marcos, entornos y procedimientos para cumplir sus propios objetivos.
- El gran marco en el que se desenvuelve la investigación y manejo de los recursos naturales es de tanta amplitud, complejidad, multidisciplinariedad, complementariedad, que requiere un enfoque distinto, creativo, flexible, para conducirlo
- La buena voluntad y compromiso de los socios requiere de un elemento catalítico permanentemente activo para materializar en proyectos las demandas y necesidades de investigación en los sitios focales de acción.
- La integralidad regional de las actividades del Consorcio, esto es el equilibrio, ordenamiento temático y enlace de los objetivos generales, precisa de seguimiento (si no gusta el término, llámaselo “observación”) y supervisión en distintas escalas.
- Hay dos vértices de acción del Consorcio: el propiamente ecorregional, de enfoque científico orientado y ejecutado por el “**socio**” CIP bajo su área de Manejo de Recursos Naturales, identificado por los proyectos 14 y 17, cuyos proyectos y actividades se enmarcan en la filosofía y objetivos del Consorcio, pero con un perfil estratégico y de resultados a mediano o largo plazo, por los productos que de ellos se esperan.
- El otro, el de los proyectos locales, desarrollados bajo el complejo marco de la negociación participativa de los “**otros socios**”, con necesidad de resultados casi

siempre a corto plazo. Y la presencia, por tanto, de elementos como comunidades, municipios, gobiernos locales, con otra visión del desarrollo.

- Entre los dos vértices, u horizontes para una mejor comprensión, hay una inmensa área gris llena de interrogantes y necesidades insatisfechas, donde el Consorcio y su unidad Coordinadora tendrá las mayores presiones para formular y definir sus proyectos.

Al comprender el ámbito de trabajo del Consorcio, las expectativas que su mandato establece, los problemas que distintas fronteras presentan, la poca cultura asociativa en la región, los intereses y la visión de investigación y desarrollo de los donantes, entre otros, la Coordinación del CONDESAN tiene un permanente desafío por conducir e interrelacionar tantos intereses.

En un gremio asociado, los conflictos son el pan de cada día. No cree el consultor que tal sea la situación del Consorcio, hay aspectos de positiva confluencia entre los entrevistados. Pero sería imposible no detectar posibles conflictos surgidos de particulares visiones de los objetivos del Consorcio y su manera de conducirlo.

La principal función de la Unidad de Coordinación es el enlazar directrices del Consejo Directivo con las definiciones de los especialistas (Comité Técnico), materializarlas previa la discusión y aceptación de los socios participantes y, presentar todos los componentes en una atractiva envoltura para los donantes.

Una anterior evaluación (1966) decía de la Coordinación del CONDESAN:

“no hay duda de que existen diferentes conceptos acerca del rol que debe jugar el Coordinador del Consorcio. Los científicos esperan un liderazgo técnico, otros un rol moderador, otros exigen mayor acceso a información científica y financiera. Y es claro que todos estos elementos son necesarios.”

La conclusión actual luego de intercambiar opiniones con los entrevistados, cubriendo una amplia gama de opiniones de sectores directivo, técnico, administrativo, de los cinco países, destaca primero que el Consorcio es un esquema operativo no sólo adecuado sino imprescindible para trabajar en el desarrollo sostenible. Segundo, que se ha manejado la informalidad **“viene quien quiere participar”** como concepto **estructural** que ha generado mayor confiabilidad inter-institucional. Y, tercero, que la actual composición de la Unidad de Coordinación **demuestra liderazgo técnico y gran capacidad de motivación.**

La mecánica ahora seguida para desarrollar los proyectos en los sitios piloto, esto es intercambio y presencia física en etapas de formulación y discusión temática, fortalece la relación con los socios, mejora la calidad técnica de las propuestas, identifica y califica el aporte de los socios, aumenta su compromiso y posibilita, además, tener mejores perspectivas del co-financiamiento local.

Hay otros beneficios de la interacción, como una mayor difusión de los elementos conceptuales de la investigación ecorregional, fortalecer el sentido de propiedad de los productos del Consorcio independientemente de donde sean ellos generados, activar una cultura de monitoreo, etc.

Por otra parte, hay una percepción parcialmente pesimista en cuanto a la actual capacidad para conseguir recursos. En realidad hay una disminución de recursos, pero parece injusto atribuirlo a capacidad de gestión. Son ciclos que ocurren en entidades y organizaciones. De todas formas siempre será preferible concentrar la gestión en pocos proyectos, pero de mayor dimensión en tiempo y espacio. Proyectos menores, focalizados, complementarios o alternativos, deberían sustentarse en financiamiento local.

Al Consultor le queda la impresión de que en la medida que se ha fortalecido la relación Consorcio-Coordinación-Sitio Piloto, se ha debilitado la relación Comité Técnico-Coordinación-Consorcio.

En la misma línea de pensamiento, en la medida que el CIP ha fortalecido su investigación en recursos naturales con sus proyectos específicos, se ha debilitado el accionar conjunto del Consorcio en los sitios pilotos. Podría entenderse que el tiempo dedicado, y esto es muy comprensible, de los especialistas CIP a los proyectos por los cuales son responsables, ha afectado parcialmente a la visión conjunta que presentaba alternativas y decisiones regionales en los cinco primeros años del esfuerzo asociativo.

Para mantener visión, objetivos y estrategias comunes, sería bueno preguntarse cuánto participa, interviene o apoya la Unidad de Coordinación del Consorcio en la discusión de los Proyectos CIP (P.14-P.17), que el Centro y sus autoridades aseguran son Proyectos CONDESAN, y parte de su financiamiento es obtenido bajo tal imagen.

Si bien en el proceso de formulación de proyectos para los sitios, hay revisión y discusión con elementos técnicos especializados (y en esta parte, el Consultor insiste en su interrogante: **¿existe aún el Comité Técnico del Consorcio, funciona como tal**, o las obligaciones contractuales del Centro Internacional de la Papa han eliminado la activa participación que antes tuvo?), la frecuencia de reuniones Unidad de Coordinación-Comité Técnico por año es mínima y aparentemente lo es también el tiempo dedicado por los especialistas CIP-CONDESAN, a discutir los proyectos desarrollados con **otros socios**.

Es comprensible que la orientación y directrices de la investigación ecorregional provengan del Centro Internacional de la Papa por su experiencia en uso y disponibilidad de herramientas, al igual que la síntesis, que es de responsabilidad de la Coordinación, pero tales capacidades deben también ser puestas al servicio de analizar la complementariedad de investigación requerida por los socios en los sitios de concentración. En resumen, hay una percepción en los **otros socios** que está disminuyendo el grado de compromisos del Comité Técnico del Consorcio en los sitios.

Reconociendo, sin duda alguna, el aporte científico y cohesivo que el CIP da al Consorcio, cualquier debilitamiento en el apoyo a lo que el Consorcio más requiere,

conceptualización y definiciones técnicas, va a afectar la concepción holística y el grado de complementariedad que las acciones en los sitios y con los socios, el Consorcio ha establecido como filosofía de trabajo.

El modelo conceptual para desarrollar investigación ecorregional puede también verse afectado al convertirse los sitios en puntos focales individualizados con una visión de sitios de prueba de resultados y actividades de desarrollo no engranado con un progreso en demandas de temática regional. Si tal cosa se acentúa el Consorcio puede perder una dimensión política, que ya la tiene, y en gran medida responde a su actual capacidad de obtener recursos para investigación.

La Unidad de Coordinación ha tomado un giro fuerte en lo que a valoración de los socios se refiere, privilegiando la interacción y discusión compartida como instrumento de extracción de demandas y formulación de propuestas en los sitios pilotos. Esta mecánica se observa muy útil en sitios pilotos en formación o de reciente desarrollo.

La mecánica es adecuada, justamente por las necesidades de consolidación e identificación de socios. Pero es costosa y la pregunta es quién financia tales actividades, que no se inscriben en proyectos, pero son urgentes y deben hacerse. El Consultor piensa que si se demuestra al sistema internacional CGIAR la validez del modelo y sus bondades para investigaciones de amplio espacio y utilidad, el financiamiento de la unidad estructural de enlace del modelo, la Coordinación, puede tener varias opciones de financiamiento.

De lo observado, por el grado de avance y consolidación del Consorcio CONDESAN como organización en el Perú, Ecuador y Colombia, se desprende la necesidad de contar con elementos de gran capacidad de promoción, liderazgo y comunicación acerca del potencial del Consorcio. Una Coordinación limitada por recursos, tiempo y movilidad, siempre tendrá limitaciones en su capacidad de poder de convocatoria en los países.

La multi-institucionalidad del Consorcio, sus actividades de consertación, la participación interactiva que el modelo requiere, la capacidad de enlazar y sintetizar logros y resultados, debe tener elementos auxiliares a la Unidad de Coordinación, por lo que sería deseable un elemento representativo en cada país.

Tal necesidad es aún más aparente en países donde se han definido sitios que deben desarrollarse, tales como Mérida, Cochabamba y/o La Paz. El elemento representativo de hecho ya está en tres países, asumiendo que el representante del CIP en el Ecuador pueda tomar tal rol.

Es una decisión del Consorcio si decide continuar como elemento estratégico del desarrollo de la comunidad andina, pero va a requerir de un fortalecimiento de la Coordinación, mayor aún que el dado en esta etapa. Tal medida posiblemente implique la decisión de tener enlaces (coordinadores) auxiliares en los países, pero con algún grado de independencia con respecto a socios y proyectos.

La disponibilidad de elementos capaces en los países, y no necesariamente financiados con parámetros internacionales, elementos integradores, dedicados a apoyar al grupo de socios en gestión y financiamiento de proyectos, respondería a muchas de las actuales limitaciones en los sitios, con los socios, detectada por la propia Unidad de Coordinación.

Las alternativas que pueden discutirse en este campo son:

- De preferencia un coordinador independiente de las entidades socias, seleccionado por la Coordinación de acuerdo al perfil deseable;
- Una institución socia delega un representante a tiempo completo y con perfil satisfactorio para un período no menor a dos años en la coordinación local;
- Un líder de un proyecto o uno de los proyectos a ser implementado, toma a cargo la coordinación (esta situación es la menos deseable).

El problema central de la Coordinación actual, pese a capacidad y energía demostradas, es financiamiento, tiempo y desgaste.

Hasta que exista una decisión y factibilidad de ampliar la gestión de la Coordinación, bajo la actual situación la Coordinación deberá multiplicar sus esfuerzos con un rol más activo en los sitios de reciente formación. El socio CIP deberá apoyar una mayor presencia de sus especialistas en los momentos y sitios adecuados. Y, adicionalmente, pese al cada vez más perfeccionado uso de INFOANDINA, utilizar con más frecuencia este recurso para las discusiones preliminares de los proyectos (tipo foro electrónico) bajo un enlace Socios -Coordinación-Comité Técnico.

El CONDESAN como modelo conductivo de investigación ecorregional en el Manejo integrado de Recursos Naturales para el Desarrollo Sostenible

No viene al caso repetir definiciones de qué es o cuáles son los elementos básicos que considera el enfoque ecorregional para investigación en el manejo integrado de los recursos naturales. Pero si es necesario diferenciar algunas particularidades que el Consorcio CONDESAN tiene, como modelo operativo para conducir investigación ecorregional, en relación a otros “consorcios” que bajo el patrocinio del CGIAR desarrollan actividades desde 1995 para Programas de Amplio Espectro (**System-wide Programmes**) .

En primer lugar, la integración de investigación y desarrollo, bajo un marco comparable de problemas del manejo integrado de recursos naturales, añade una complejidad de interacciones que deben ser cuidadosamente evaluadas para alcanzar la utopía del desarrollo sostenible.

El modelo necesita de una gran diversidad de conocimientos, análisis y opiniones, que sólo puede provenir, igualmente, de una diversidad de actores. La concepción de asociación es mucho más amplia que aquellas que se hacen con enfoques u objetivos

limitados sea por uni-disciplinariedad, mandatos comunes de entidades, ventajas comparativas, etc. El modelo CONDESAN es por tanto un enlace complementario que persigue un bien común mucho más allá de alianzas estratégicas, redes disciplinarias, PROCIs subregionales u otras formas de asociación. Como ejemplo, sólo la participación de municipios, gobiernos locales y comunidades, en la parte social y política, visualiza la complejidad del modelo asociativo del Consorcio.

Las preguntas de quién orienta estratégicamente un Consorcio, quién planifica, quién prioriza, quién decide, etc., no son fácilmente respondidas como pudieran serlo en otros consorcios operando en otras ecorregiones, con un corte o visión disciplinaria dirigida ya sea por varios Centros Internacionales (Programme for Rice-Wheat based Cropping Systems in the Indo-Gangetic Plains), o por un Centro y varios institutos públicos de investigación (Desert Margins Programme), o por un Centro y asociaciones subregionales (Programas ecorregionales conducidos por ICRAF-ASARECA, IITA y WARDA en Africa).

En los objetivos del Consorcio CONDESAN y en su mecánica operativa, convergen por tanto dos visiones: la urgencia de desarrollar instrumentos, herramientas y metodologías aplicables al uso de los recursos naturales, y la urgencia de conjugar con tales productos el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Por tanto, el modelo asociativo creado, una libre y flexible asociación de entidades de variada estructura, mandatos y objetivos, alrededor de una organización especializada en investigación, actúa en un escenario dominado por los Andes, como eje y transecto de la ecorregionalidad, pero proyectando sus acciones a un escenario donde el manejo de los recursos naturales tiene una connotación de mayor complejidad social, requiriendo por tanto un enfoque diferente y coincidente con actuales demandas, tanto de carácter científico como de urgencias del desarrollo.

La hipótesis de utilización de un transecto regional para disponer de un escenario más amplio en el cual se ejecute investigación dirigida a obtener herramientas y metodologías para integrar el manejo de los recursos naturales, con ambientes y sistemas de uso del suelo comparables, parece justo decir que aún está por validarse.

Hay algunos elementos, desarrollados por el Consorcio, principalmente en el área de manejo de cuencas y utilización de la biodiversidad, que pueden ser evaluados y posibilitan predecir posibles impactos en un contexto regional. Elementos como los surgidos de técnicas de modelaje de procesos biofísicos, modelos de análisis predictivos y prospectivos, están listos algunos, o casi listos para su aplicación en diferentes cuencas de la región andina.

Y he aquí el valor del modelo asociativo, el interés y urgencia por el uso de herramientas, como elemento planificador y conductor de desarrollo, se despierta en las **“mesas de concertación”**, donde socios políticos visualizan el potencial de las investigaciones del Consorcio y su aplicación en planificación y ordenamiento territorial.

El avance hacia el desarrollo socioeconómico sostenible de los Andes requiere de distintas escalas para monitoreo y evaluación de las metodologías aplicadas y el CONDESAN tiene resultados en este aspecto en La Encañada, por ejemplo.

Sin embargo, hasta hoy, la documentación de impactos es débil o inexistente, por el difícil tránsito de la línea pura de investigación (**necesidad ecorregional**) hacia proyectos de desarrollo. Pero es la convergencia de demandas de investigación con instrumentos de desarrollo, en áreas focalizadas, la que brinda las oportunidades para evaluar metodologías conducentes a productividad, conservación de ambiente y su resultante: el desarrollo sostenible.

El futuro del Consorcio como modelo operativo, más allá de los productos de investigación, sustentados en la construcción de base de datos a partir de sistemas de información geográfica, sensores remotos, requeridas para apoyar ordenamiento territorial y productividad, está en demostrar impactos de desarrollo. Pero tales efectos requieren más tiempo para ser confirmados.

Persiste la discusión de si los **sitios pilotos** actualmente desarrollados tienen la necesaria representatividad ambiental en el transecto. Si en verdad en dichos sitios convergen acciones de investigación con fines puramente ecorregional. Si en los sitios está incorporado el manejo de recursos naturales no como concepto, sino como práctica. Y, en fin, qué elementos comprueban que la **extrapolación** de resultados, primer objetivo de la investigación ecorregional, está ocurriendo.

Salvo contadas excepciones, los especialistas de la investigación ecorregional concuerdan que cinco de los seis sitios llenan las condiciones de representatividad para estudios de una macro-región. El Consultor añadiría que elementos políticos y sociales confirman también la buena elección de los sitios como puntos focales de actividades del Consorcio.

No necesariamente todas las acciones deben concentrarse en los sitios. Un ejemplo de ello son las actividades del área Biodiversidad, de gran filosofía ecorregional. Siempre habrá alternativas de investigación complementaria priorizadas y conducidas por socios de la región pero que se enlacen y cumplan con los objetivos del Consorcio en el gran marco del recurso natural.

El área temática de Políticas, generación y propuestas, tiene un gran espacio para validar la metodología ecorregional, en especial la propuesta en Colombia del Fondo Empresarial como mecanismo de generación de empleo y ataque a la pobreza. El proyecto Fondo Empresarial del Consorcio es un diferente y agresivo enfoque de enlace entre distintos grupos sociales, objetivos productivos, organización y mercado, que persigue la equidad como ningún otro proyecto.

La cultura asociativa es otro producto “ecorregional” del Consorcio. Un ejemplo de ello es la evolución ocurrida en el Sitio Carchi con el actualmente denominado Consorcio Carchi, asociación de entidades públicas, universidades, ONGs, agencias locales de

cooperación internacional, distribuidas en toda la gama de actividades tanto de caracterización como de investigación y desarrollo.

En cuanto a uno de los horizontes que persigue el Consorcio CONDESAN, esto es el desarrollo, lo ocurrido en Carchi-Ecuador, brinda una perspectiva muy lógica de la evolución de un sitio piloto en donde todas o casi todas las actuales actividades son formuladas, financiadas y conducidas por los **socios locales**, bajo su propia organización. En sitios con este grado de evolución y fortaleza asociativa, las perspectivas para el CONDESAN son las de actuar más en la línea de investigación básica y/o estratégica, de mayor pertinencia para el avance de la investigación ecorregional.

El equilibrio entre investigación y desarrollo no necesariamente debe ser establecido como norma del Consorcio. Uno es el proceso de investigación, uso y validación de tecnología de punta y otro el proceso evolutivo de los sitios, este último más dependiente de proyectos integrales y de la fortaleza y compromiso de los socios del sitio. Esto nos lleva a concluir que no hay una estrategia única dentro del modelo de Consorcio, y que otras alternativas se conducen de acuerdo a la consolidación evolutiva de los sitios piloto y las demandas que en él se van generando.

No es difícil concluir que la gestión y actividades del Consorcio CONDESAN están inmersas en las definiciones que guían la investigación ecorregional, esto es, nuevos temas, contenidos correctos, nuevos paradigmas, investigación participativa, nuevos mecanismos asociativos.

En lo que puede considerarse una corta etapa (seis años) de implementación, ha desarrollado herramientas y conocimientos básicos para ser aplicados a investigación productiva y, en algunos casos, tal conocimiento se está aplicando en proyectos de investigación orientados hacia el desarrollo sostenible.

El sistema internacional CGIAR tiene como uno de sus objetivos principales conseguir una mejor sintonía con sus usuarios, una más clara identificación de las demandas de los sistemas nacionales de investigación de los países en desarrollo. Para ello ha creado y financiado una Secretaría exclusiva para tales relaciones (NARS Secretariat).

El modelo asociativo implementado en la región andina ha construido mejores y más efectivas relaciones entre actores de los sistemas nacionales y el sistema internacional, representado en este caso por el CIP (aún se espera un mayor rol del CIAT); ha desarrollado canales más activos en planeamiento y decisiones participativas; ha fortalecido el vínculo asociativo con el vínculo comunicativo (vía INFOANDINA); y parece estar contribuyendo a entender y conciliar intereses raramente convergentes, los de la investigación científica y la urgencia de las comunidades.

No parece ser el “**issue**” quién se beneficia más en el Consorcio, el Centro Internacional o los **otros socios**, ni mucho menos criterios errados de apropiabilidad del Consorcio. Pero sí hay una coincidencia total, y el Consultor participa de ella, de que el CONDESAN como Consorcio orientador y ejecutor, no habría sobrevivido ni hubiera alcanzado el nivel y reconocimiento que hoy tiene, sin la participación del CIP.

Tal realidad aporta elementos que consideran que el modelo asociativo de Consorcio tiene mayores oportunidades de éxito cuando se lo construye alrededor de un eje con especialistas, cobertura, experiencia y mandato internacional. La presencia de dos o más Centros en la asociación, cuando no están definidos claramente los roles y los aportes, aumenta los problemas de conducción y consolidación de una identidad regional de los socios.

En este último caso, hay otras formas de incluir socios o entidades dominantes de otra región, que no se identifiquen con el concepto ecorregional de la asociación, la alianza estratégica **del Consorcio**, como un todo, con otra entidad puede resolver problemas de sensibilidad entre los asociados.

En la experiencia CONDESAN, cuatro han sido los factores del éxito aglutinador del Consorcio: la asociación voluntaria, la informalidad como sustento de flexibilidad, la experiencia y el recurso humano existente en la región y el “**expertise and good will**” del Centro Internacional de la Papa. Esto podría guiar la conducción de los modelos asociativos respaldados por el CGIAR en otras ecorregiones o Programas regionales de Amplia Espectro.

Aún hay dificultades para coincidir en cuáles son las estructuras conductivas o estructuras operacionales necesarias para implementar las actividades de un Consorcio. Especialmente aquellas que representan identificación de áreas temáticas y acciones a largo plazo.

Hay un mayor problema en identificar cómo y cuáles son las fuentes que deben financiar tales estructuras. La experiencia del Consorcio andino favorece como criterio el de disponer de una “**mínima estructuración**” coordinadora central, pero con activa interacción con los socios y los sitios. El financiamiento viene dado por un donante de muchos años de presencia en el desarrollo andino y quizás ello ha ayudado a valorar el esfuerzo asociativo.

Es fácil sugerir vías de financiamiento, difícil el conseguirlas. Habrían tres posibilidades:

- Un respaldo del sistema CGIAR a la investigación ecorregional creando un fondo de operación para las unidades coordinadoras basadas en los Centros convergentes;
- Todo proyecto calificado para investigación ecorregional debe incluir en su presupuesto un componente de financiamiento para la unidad de manejo;
- Perseguir una visión de Consorcio Financiero, explorando oportunidades tanto locales subregionales e internacionales de financiamiento.

En conclusión, hay elementos identificables que permiten valorar al modelo asociativo de Consorcio como apropiado para confrontar investigación surgida de un marco con mayor necesidad de integración de demandas. No parece existir otras opciones, salvo las utilizadas en los últimos 40 años, con resultados a la vista, ni otros modelos operativos con capacidad de aglutinar y potencializar esfuerzos individuales.

Aún es prematuro en tiempo y en indicadores para evaluar, en la región, los avances en la implementación de políticas conducentes al manejo sostenible de los recursos naturales como un todo armónico. En escalas menores, o puntos focales, se está muy cerca de implementarse tal evaluación.

Los mayores y destacables avances de la acción del Consorcio se proyectan en herramientas y métodos predictivos y operativos para el manejo de cuencas y caracterizaciones que posibilitan ordenamiento y planeamiento local, como metodologías para el desarrollo, alivio de pobreza y búsqueda de equidad.

ANEXO

TERMS OF REFERENCE FOR DR. JAIME TOLA

Dr. Jaime Tola will travel to the CONDESAN countries and visit with the benchmark teams and other members. During his visits to the teams, he will focus on the following issues:

1. The development of fundable proposals by the benchmark teams

- Alto-Merida Project (Merida, Venezuela)
- La Selva de Florencia project (Manizales, Venezuela)
- La Encañada Project (Cajamarca, Peru)
- Mañazo Project (Puno, Peru)
- Agro-biodiversity Project (Cochabamba, Bolivia)
- Foro de Agua project (Cochabamba, Bolivia)

2. The development of fundable, thematic and Coordination proposals

- 2000 and Beyond project (Coordination proposal)
- MSc Proposal
- Fondo Empresarial CONDESAN
- Paramos Proposal

Since CONDESAN partners are developing the projects listed in points 1 and 2, you will help project leaders, and the Coordination, to further synthesize project objectives and develop concrete strategies for team building. In addition, you will help project leaders and the Coordination to think about funding options.

3. Evaluation of the CONDESAN team of today and its efforts to meet the goals established for the Consortium by both the Board and the Membership at the Pachacamac meeting

To improve CONDESAN Coordination activities, we consider that the following questions must be address:

- Are the benchmark sites playing an important role in helping the Consortium meet its thematic objectives?
- Has CONDESAN developed its own personality or does it remain an extension of CIP?
- Is CONDESAN playing a useful role in the development of ecoregional methodologies for the Andes and, on other issues, is it playing a catalyzer and synthesizer role?
- Is INFOANDIA playing a useful role in information dissemination (project results, forums, horizontal discussion among the membership
- Does the membership feel that the CONSORTIUM is run in a democratic fashion?
- What improvements should the Coordination make to better meet the needs and expectations of the membership?

4. Preliminary observations of the CONDESAN model as a CGIAR means for the conduct of ecoregional research on Integrated Natural Resources Management for sustainable development. This should be an analytical statement directed to policy makers, based on the findings under the other objectives.

DURATION

The consultancy will be carry out in 30 days, beginning April 11th. This includes 18 days of fieldwork and 12 days to prepare the report.

REPORT

A report will presented within 12 days of completing the attached travel schedule. The report will consist of: a) a short evaluation of each of the benchmark sites; b) an overall set of recommendations to the Coordination on how to improve its effectiveness; and c) a general analysis of the CONDESAN model as a CGIAR means for the conduct of ecoregional research on Integrated Natural Resources Management for sustainable development.