

Promoviendo el Desarrollo Rural Sostenible en Venezuela

La Experiencia del Proyecto
Yacambú-Quíbor en el Estado Lara

**Gestión Integrada de
Recursos Hídricos (GIRH-YQ)**



Diego Montenegro
Rodolfo Teruel
Carlos Jara
René Gómez García-Palao





Promoviendo el Desarrollo Rural Sostenible en Venezuela

La Experiencia del Proyecto
Yacambú-Quíbor en el Estado Lara

Diego Montenegro
Rodolfo Teruel
Carlos Jara
René Gómez García-Palao

© Instituto Interamericano de Cooperación para la
Agricultura (IICA).2010

El Instituto promueve el uso justo de este documento.
Se solicita que sea citado apropiadamente cuando
corresponda

Esta publicación también está disponible en formato
electrónico (PDF) en el sitio Web institucional en
<http://www.iica.int>

Corrección de estilo: Máximo Araya
Diagramado: Zona Creativa
Diseño de portada: Zona Creativa
Impresión: IICA

Montenegro, Diego

Promoviendo el desarrollo rural sostenible en
Venezuela: la experiencia del Proyecto Yacambú-
Quíbor / Diego Montenegro...[et.al.] -- Caracas: IICA,
2010.

96 p., 15,2 x 22,85 cm

ISBN 978-92-9248-287-9

1. Desarrollo agrícola 2. Desarrollo rural 3. Recursos
hídricos 4. Desarrollo sostenible 5. Ordenación
territorial 6.Venezuela I. IICA II. Título

AGRIS
E50

DEWEY
307.14120987

Caracas, Venezuela
2010

CONTENIDO

ACLARACIONES Y AGRADECIMIENTOS	5
PRESENTACIÓN	7
CAPÍTULO 1.	
ANTECEDENTES Y ALCANCES DEL	
PROYECTO GIRH-YQ.....	9
1.1 Origen y fundamentos del Proyecto GIRH-YQ.....	11
1.2 Alcances y limitaciones.....	12
CAPÍTULO 2.	
MARCO DE REFERENCIA.....	17
2.1 El contexto institucional y políticas públicas como base para la gestión integral de recursos hídricos en Yacambú-Quíbor.....	19
2.2 La gestión integral de recursos hídricos en el desarrollo territorial	21
2.3 El Proyecto GIRH-YQ y el desafío de promover la construcción de la nueva institucionalidad territorial	23
CAPÍTULO 3.	
PLANIFICACIÓN Y ENFOQUE METODOLÓGICO	
DEL PROYECTO GIRH-YQ.....	27

3.1 Concepto y enfoque metodológico adoptado.....	29
3.2 Etapas y procesos en la identificación y elaboración del Proyecto GIRH-YQ.....	33
3.3 Estrategia del Proyecto GIRH-YQ.....	47

CAPÍTULO 4.
**LECCIONES DE LA EXPERIENCIA DEL
PROYECTO GIRH-YQ.....51**

4.1 Relaciones institucionales IICA-SHYQ C.A.....	53
4.2 Relaciones con actores institucionales clave.....	54
4.3 Proceso de comunicación.....	55
4.4 Proceso de participación social.....	56
4.5 Proceso de apoyo administrativo.....	57
4.6 Etapa de ejecución.....	58

CAPÍTULO 5.
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES61

BIBLIOGRAFÍA.....69

**ANEXO I: MAPA DE ACTORES, PROCESO DE
MOVILIZACIÓN Y CONSULTA, EQUIPO
TÉCNICO.....73**

ANEXO II: EL PROYECTO GIRH-YACAMBÚ-QUÍBOR.....89

ANEXO III: EQUIPO FORMULADOR.....93

ACLARACIONES Y AGRADECIMIENTOS

Esta publicación tiene como punto de partida un trabajo de consultoría encargado por la Oficina del IICA en Venezuela al Geog. Jesús Saavedra Román, quien ocupó la Gerencia de Gestión Social de la empresa Sistema Hidráulico Yacambú-Quíbor C.A. (SHYQ C.A.) durante el periodo comprendido entre marzo de 2006 y junio de 2007.

Dicha empresa es el ente del Estado Venezolano encargada de realizar las actividades de planificación, coordinación y fomento para el desarrollo y ejecución del Proyecto Yacambú-Quíbor.

Los autores complementaron ese trabajo de consultoría con información y conocimientos derivados de sus experiencias en desarrollo rural, tanto en

Venezuela como en otros países de la Región Andina, así como de iniciativas y proyectos similares a los que el IICA y la CAF les han brindado apoyo en el marco de sus agendas de cooperación en América Latina y el Caribe.

Nuestros agradecimientos al Dr. Santiago Clavijo, consultor de la Oficina del IICA en Venezuela, y al Ing. Miguel Arvelo, Coordinador Técnico del Proyecto y actual Representante del IICA en Ecuador, quienes revisaron los primeros borradores del documento y brindaron importantes orientaciones.

También expresamos nuestro sincero reconocimiento a la CAF, por el valioso apoyo que brindó para hacer posible esta publicación.

PRESENTACIÓN

La presente publicación tiene como propósito aportar un conjunto de lecciones aprendidas acerca del proceso de formulación del Proyecto de Gestión Integral de Recursos Hídricos, en el marco del desarrollo del Proyecto Yacambú-Quíbor (Proyecto GIRH-YQ), implementado en el Estado Lara, Venezuela.

Sin duda alguna, el Proyecto Yacambú-Quíbor constituye uno de los más ambiciosos emprendimientos encarados por el Estado Venezolano, no solo por la magnitud de la inversión, sino también por su importancia estratégica para el desarrollo del estado Lara y el país en su conjunto. Dicho proyecto contempla la construcción de una gran obra de infraestructura hidráulica

que capta las aguas de la cuenca alta del río Yacambú, mediante una represa de gran envergadura que almacena 435 millones de m³ de agua. Esta será transvasada mediante un túnel de 24 km de largo, con el fin de irrigar un total potencial de 40 000 ha de tierras agrícolas. Además, se mejorará sustancialmente el suministro de agua potable de la ciudad de Barquisimeto, la capital del estado Lara y uno de los principales centros urbanos de Venezuela.

Desde sus inicios, el Proyecto Yacambú-Quíbor fue concebido con una visión integral, que considera conjuntamente la construcción de las obras de infraestructura hidráulica con el desarrollo agrícola del Valle del Quíbor

y la conservación de la cuenca del río Yacambú. En ese contexto, en el año 2002 el Sistema Hidráulico Yacambú-Quíbor C.A. (SHYQ C.A.), una empresa creada por el Estado Venezolano para el desarrollo y ejecución de ese Proyecto, firmó un convenio de cooperación técnica con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), contribuyendo así al marco de negociaciones que se venían desarrollando con la Corporación Andina de Fomento (CAF) para dar continuidad a las obras de infraestructura que estaban cons-truidas en ese año.

Se inició, de esa manera, una fructífera relación de trabajo e intercambio de metodologías y enfoques entre la empresa SHYQ C.A. y el IICA, que, en cumplimiento de su mandato institucional para el país y la región, contribuyó al diseño e implementación de varios proyectos orientados a promover propuestas innovadoras sobre la nueva ruralidad y el enfoque territorial del desarrollo rural.

El IICA y SHYQ C.A. conjuntamente formularon el Proyecto GIRH-YQ, al cual posteriormente la CAF le brindó financiamiento. Ese Proyecto, cuya concepción se basó en el marco teórico del desarrollo rural sostenible con enfoque territorial, es producto de un abordaje intertemático, en el que se considera que el ciclo hidrológico es parte de un

sistema socio-económico, ambiental y político cuyo funcionamiento se basa en una compleja red de articulaciones multidimensionales y multisectoriales y de acciones realizadas en forma integrada entre instituciones y actores territoriales.

En el Proyecto GIRH-YQ participaron 16 instituciones; 71 profesionales de diversas organizaciones; 200 productores, dirigentes comunales y pequeños empresarios; 8 consultores nacionales; 6 consultores internacionales; 15 profesionales del SHYQ C.A. y 21 profesionales del IICA.

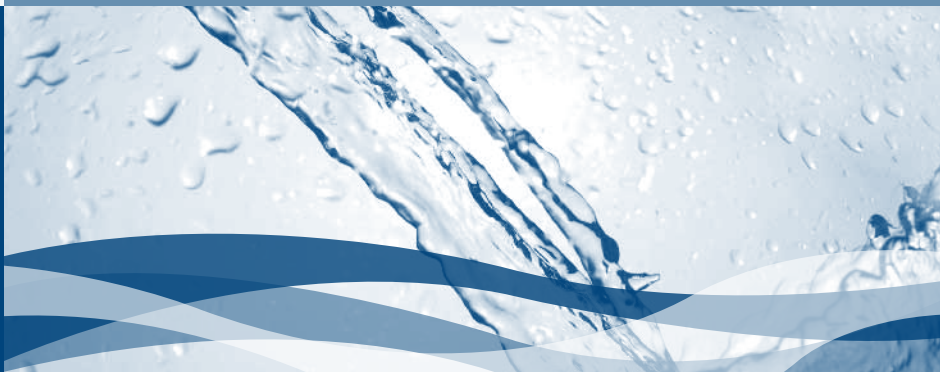
Independientemente de las complejidades, las dificultades y los consecuentes retrasos que se enfrentan para la aplicación de las recomendaciones y la puesta en marcha del Proyecto, la información y las lecciones aprendidas incluidas en esta publicación constituyen un marco teórico de referencia y una propuesta de acción válidos para futuras iniciativas de formulación de proyectos que promuevan el desarrollo rural sostenible de otros territorios, tanto en Venezuela como en otros países de Latinoamérica y el Caribe.

Diego Montenegro

Representante del IICA

Caracas, 27 de julio de 2010

CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES Y ALCANCES DEL PROYECTO GIRH-YQ



1.1. Origen y fundamentos del Proyecto GIRH-YQ

El Proyecto Yacambú-Quíbor, ejecutado por el Estado venezolano mediante la empresa Sistema Hidráulico Yacambú-Quíbor C.A. (SHYQ C.A.), representa una de las inversiones de mayor importancia estratégica para el desarrollo social y económico del Estado Lara y de Venezuela. Se sustenta en una gran obra de infraestructura hidráulica que captará las aguas ubicadas en la cuenca alta del río Yacambú; las embalsará mediante una presa de grava de 162 m de altura, destinada a almacenar un volumen de 435 millones de m³ de agua, el cual será transvasado mediante un túnel de 24,3 km de longitud y 4,4 m de diámetro a la cuenca baja de la Quebrada Las Raíces, que sirve al valle dequíbor, a razón de 10,4 m³/seg.

Esa infraestructura posibilitará ampliar la superficie cultivada con la construcción de un moderno sistema de riego agrícola. También contribuirá a diversificar la producción agropecuaria, conservar los recursos naturales locales y mejorar el suministro de agua potable al área metropolitana de la ciudad de Barquisimeto, mediante la construcción de obras de aducción y una planta de tratamiento, lo que ayudará a que el proceso de desarrollo urbano e industrial de esa ciudad tenga mayor sostenibilidad.

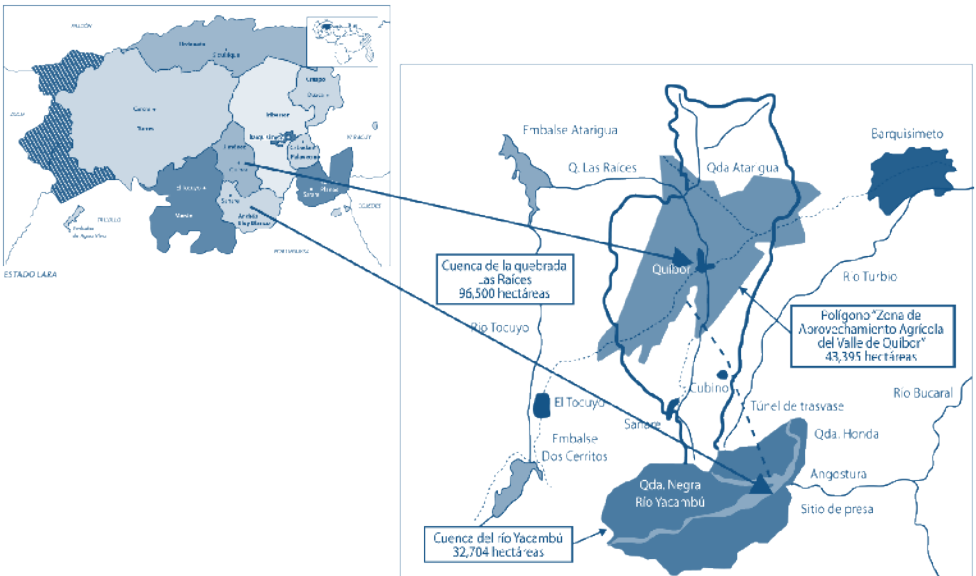
La empresa SHYQ C.A. fue creada el 20 de septiembre de 1989 como una compañía anónima pública dependiente del Ministerio de Ambiente y de la Gobernación del Estado Lara. El domicilio de la empresa está en Barquisimeto, con unidades administrativas y técnicas en dicha ciudad, enquíbor, en Sanare y en los frentes de trabajo de la presa y el túnel. La empresa está organizada en diversos subsistemas técnicos y administrativos funcionales, en términos de recursos humanos, capacitación, profesionalización y manejo de información.

SHYQ C.A., en sus años de gestión pública, logró desarrollar un conjunto de importantes iniciativas que permitieron la convergencia de los diferentes sectores en torno a la ejecución del Proyecto Yacambú-Quíbor. A partir de esa experiencia acumulada, se inició la construcción de una red de relaciones que permitieron sentar una organización pública con capacidad de respuesta a las complejas demandas que generó el desarrollo de dicho proyecto, lo que también posibilitó el establecimiento de vínculos y alianzas estratégicas con los diversos actores públicos y privados involucrados en los distintos ámbitos del proyecto.

El Proyecto Yacambú-Quíbor, desde la creación de la empresa SHYQ C.A., se concibió con una visión amplia e integral, que considera conjuntamente la construcción de las obras de infraestructura hidráulica para el suministro de agua y el desarrollo rural y agrícola del Valle de Quíbor, incluida la conservación de la cuenca del río Yacambú, de cuyo logro depende la sostenibilidad de toda la propuesta.

El concepto de gestión integral de recursos hídricos (GIRH) parte de la premisa de que la cantidad y la calidad de agua existente en la cuenca del río Yacambú no es infinita, por lo que su disponibilidad puede disminuir gradualmente, si la sociedad como un todo, incluido el Estado, no pone en marcha un plan estratégico de conservación que impulse el desarrollo sustentable y el manejo integral de las cuencas presentes en el área de influencia del proyecto. Ese concepto también implica una articulación multisectorial y multidimensional de acciones en dichos espacios, lo que le otorga al proyecto un papel estratégico como instrumento para el desarrollo territorial.

Figura 1. Localización del Proyecto Yacambú-Quíbor.



En este contexto, y dado el grado de avance de las obras de regulación y transvase, a mediados de 2004 se planteó la necesidad de formular el Proyecto Gestión Integral de los Recursos Hídricos en el Marco del Desarrollo del Proyecto Yacambú-Quíbor (Proyecto GIRH-YQ), considerando: (i) la regulación nacional relacionada con la territorialización de políticas, el desarrollo endógeno y la nueva institucionalidad; (ii) el protagonismo y la participación de las comunidades y productores organizados que se beneficiarían de ese proyecto; y (iii) la definición y promoción de mecanismos adecuados para la articulación del gobierno regional, los gobiernos locales y las instituciones públicas vinculadas.

El desafío social, ambiental y económico-productivo que impone la culminación de las obras hidráulicas y, por ende, la disponibilidad del agua del río Yacambú, dio origen al Proyecto GIRH-YQ. Este consiste del diseño de una estrategia de desarrollo rural territorial, interpretada como proceso de transformación productiva e institucional en los municipios Andrés Bello y Jiménez, con el objetivo principal de reducir la pobreza y ampliar las oportunidades de inclusión, particularmente mediante la generación de ingresos y el acceso al empleo urbano y rural. Dicha estrategia contempla el conjunto de acciones preparatorias que se deben llevar a cabo en la etapa de transición; es decir, procesos indispensables que se deben realizar antes de la culminación de las obras de infraestructura.

Se partió de la premisa de que la disponibilidad del riego no solo permitiría ampliar la superficie sembrada, sino que también posibilitaría la emergencia de nuevas actividades económicas en el ámbito local, bienes y oportunidades sociales, mediante lo cual se crearán numerosos vínculos con los mercados regionales, nacionales e internacionales. Esto, a su vez, impulsará el desarrollo del estado Lara y contribuirá, de manera significativa, a impulsar el desarrollo humano integral, en particular uno de sus componentes esenciales: la seguridad y la soberanía agroalimentarias del país.

La formulación y la ejecución del Proyecto GIRH-YQ, enmarcadas en los lineamientos de política del Gobierno Nacional, se dirigieron a: i) asumir los procesos de conservación y protección del ambiente como un deber compartido entre los ciudadanos y el Estado, impulsando la participación protagónica de la comunidad, junto a los gobiernos locales y regionales, en las áreas de influencia e intervención en la cuenca del río Yacambú, el valle de Quíbor y la quebrada Las Raíces; ii) implementar acciones democráticas de consulta, negociación y definición de

prioridades que permitan la creación de una nueva institucionalidad pública que articule las instancias del aparato estatal, incluidos todos los actores clave del territorio; y iii) instalar, gradual y decididamente, un modelo productivo-económico coherente con los lineamientos y filosofía del Socialismo del siglo XXI¹.

1.2 Alcances y limitaciones

La Corporación Andina de Fomento (CAF) ha puesto su experiencia, conocimientos, recursos y estrategias de acción al servicio de una Agenda de Desarrollo Integral de América Latina y, por consiguiente, al servicio de la República Bolivariana de Venezuela, con miras a impulsar el logro de un crecimiento de calidad, sostenido, equitativo e incluyente, que contribuya a reducir la pobreza y el desempleo, fortalecer la democracia en un marco de gobernabilidad e involucrar a la sociedad a través de la generación de capital social y humano (CAF 2007).

En particular para el Proyecto Yacambú-Quíbor, desde 1998 la CAF ha aportado recursos a la empresa SHYQ C.A. para el financiamiento de las obras de regulación y transvase, de gran importancia para la conservación de las cuencas, el desarrollo del Valle de Quíbor y el abastecimiento urbano de agua. Esta larga relación de apoyo de la CAF a dicha empresa para poner en marcha un proyecto de aprovechamiento de los recursos hídricos no solo se orienta a incrementar el capital físico, sino también el capital ambiental y el capital social y humano.

1 Venezuela se encuentra actualmente en el proceso de construcción del Socialismo del Siglo XXI, el mismo que propone la refundación del país a través de la fusión de los valores y principios de las corrientes humanistas del socialismo y de la herencia histórica del pensamiento de Simón Bolívar, bajo las siguientes directrices: la suprema felicidad social, la democracia protagónica y revolucionaria, un nuevo modelo productivo socialista, la nueva geopolítica nacional, el posicionamiento de Venezuela como potencia energética mundial y la nueva geopolítica internacional. (Proyecto Nacional Simón Bolívar, Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013).

Asimismo, el Proyecto GIRH-YQ, que constituye una experiencia de referencia para el desarrollo rural sustentable en Venezuela, es uno de los principales proyectos estratégicos de la cartera regional del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Este Proyecto contribuye al acervo institucional sobre buenas prácticas de proyectos, ya que incorpora un fuerte componente de cooperación horizontal e integración intertemática. El conocimiento técnico acumulado le permitió al IICA, en particular a su Unidad de Proyectos, fortalecer el desarrollo metodológico, lo que resultó de gran utilidad en sus diferentes misiones de identificación y de formulación de proyectos realizadas en otros países de la Región Andina y del hemisferio.

El proceso de formulación del Proyecto GIRH-YQ representó un esfuerzo técnico encauzado dentro de las normas de la CAF, que generó confianza y credibilidad en la capacidad técnica del IICA. La Oficina del Instituto en Venezuela realizó una intensa acción de promoción y de formulación intertemática de ese Proyecto. Participaron 17 profesionales del IICA (especialistas temáticos, de la Unidad de Proyectos y de la Oficina en Venezuela); 17 técnicos de contraparte, de los cuales 13 fueron líderes temáticos; 7 consultores nacionales y 6 consultores internacionales, quienes dinamizaron un proceso de consulta, participación e interaprendizaje entre 782 actores sociales locales. La participación de diversos especialistas del IICA, siguiendo principios y valores coherentes con el paradigma del desarrollo sostenible, permitió que el pensamiento estratégico que genera el Instituto en sus diversas áreas temáticas se materializara coherentemente en el Proyecto GIRH-YQ (ver Anexo III).

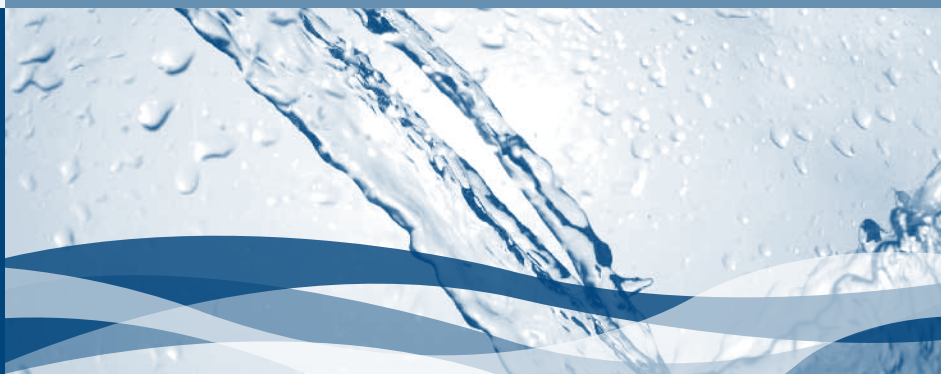
En el plano institucional, la empresa SHYQ C.A. también desarrolló capacidades en la formulación del Proyecto GIRH-YQ y en el diseño de propuestas de políticas públicas. El valor acumulado de estas capacidades se concreta en la elaboración de marcos estratégicos de desarrollo en escala territorial y en el desarrollo competitivo e incluyente de los sistemas agroalimentarios. La empresa se involucró activamente en la identificación, formulación y evaluación participativa (con actores clave del territorio) de proyectos estructurantes, con alto valor agregado por la diversificación productiva y con potencial de financiamiento y de replicabilidad en otros estados de Venezuela. Un resultado importante de todo este proceso de gestión institucional fue la creación de la gerencia del Proyecto GIRH-YQ, instancia que asume la responsabilidad de la gestión integrada de los recursos hídricos en el ámbito nacional. Esto posibilita brindar apoyo para atender con eficiencia otras demandas potenciales de otros estados o regiones de Venezuela e incluso, desde la propia CAF, de otros países del hemisferio.

Como resultado del diseño y la formulación del Proyecto GIRH-YQ, se establecieron las bases para iniciar un proceso de articulación político-institucional. También fueron creadas las condiciones para concretar el enfoque territorial del desarrollo rural sostenible, lo que todavía representa un gran desafío para todos los niveles y actores del territorio de Yacambú-Quíbor, por implicar un cambio de paradigma. Estos retos se presentan particularmente en los siguientes ámbitos: validación del Proyecto y sus diversos componentes por sus diferentes niveles de responsabilidad y de involucramiento; mecanismos dinámicos y flexibles de financiamiento para activar la producción; estudios para la organización y promoción de cadenas productivas; impulso al turismo rural comunitario; capacitación y organización de los actores sociales e institucionales; agricultura sustentable; sanidad e inocuidad de los alimentos, entre otros.

La formulación del Proyecto GIRH-YQ contempló la ejecución de acciones sistémicas y la proyección de impactos hacia el futuro, pero particularmente los escenarios a esperarse para el momento de la implementación de los modernos sistemas de irrigación en el Valle de Quíbor, a iniciarse entre 2008 y 2009. Muchas de las acciones de desarrollo y de infraestructura comenzaron a ejecutarse sobre la marcha, antes de la culminación del proceso de formulación de ese Proyecto. La complejidad de una propuesta de tanta magnitud inevitablemente creó nuevas situaciones que debían tener respuesta oportuna y tangible. Esto planteó la necesidad de establecer de inmediato una plataforma técnico-gerencial de soporte operativo de la Unidad de Apoyo a la Gestión, así como la interacción y la coordinación efectiva con otras instituciones encargadas de temas intersectoriales.

Según la estrategia y el modelo de gestión propuesto, todo el Proyecto GIRH-YQ se sustenta en la *coordinación interinstitucional*, esto es, en una malla de coordinaciones que posibilite impulsar y ejecutar las múltiples actividades, particularmente cuando se requiere la participación activa de diversos organismos y actores vinculados a las distintas dimensiones de la realidad territorial, particularmente cuando se requiere la participación es decir, a la gestión social, económica y ambiental en el territorio de Yacambú-Quíbor. Esto implica un alto nivel de compromiso y decisión política, acuerdos y procedimientos que no solo permitan regular y orientar eficientemente la gestión de ese territorio, sino también asegurar la activa participación de las instituciones públicas y privadas, las comunidades y el poder político e institucional. Es en tal sentido que el Proyecto GIRH-YQ plantea la creación del Comité Ejecutivo Interinstitucional (CEI) y la Comisión Asesora Interinstitucional (CAI).

CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA



2.1 El contexto institucional y políticas públicas como base para la gestión integral de recursos hídricos en Yacambú-Quíbor

El Proyecto GIRH-YQ se concreta e instituye a partir del marco legal vigente en el país, en particular de los principios y mandatos establecidos tanto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, como en la Ley de Tierras y Desarrollo Agrario, la Ley Orgánica para la Planificación y Gestión de la Ordenación del Territorio, la Ley Orgánica para la Prestación de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, la Ley Forestal de Suelos, y Aguas, el Decreto 1400 del 10 de julio de 1996 (mediante el cual se dictan las normas sobre regulación y control del aprovechamiento de los recursos hídricos y de las cuencas hidrográficas) y el Proyecto de la Ley de Aguas².

El Proyecto también se inscribe en la acción gubernamental regulada por diversas políticas nacionales establecidas en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001-2007, que orienta el accionar del Estado hacia el logro de los siguientes equilibrios: i) equilibrio económico, que tiene por objetivo el desarrollo económico productivo, a través de procesos que impulsen la diversificación productiva; ii) equilibrio social, con el objetivo de alcanzar la justicia social, mediante la incorporación progresiva de todos los pobladores a la estructura de oportunidades (inclusión); iii) equilibrio político, que persigue la construcción de la democracia bolivariana, bajo el principio de la participación protagónica corresponsable; iv) equilibrio territorial, dirigido a ocupar y consolidar el territorio nacional, por medio de una estrategia de descentralización y desconcentración; y v) equilibrio internacional, con el objetivo de fortalecer la soberanía nacional y la promoción de la multipolaridad mundial.

La estrategia y la propuesta de acción incluidas en el Plan de Desarrollo del Estado Lara, que fuera definido bajo una visión compartida del desarrollo regional y potenciado por siete polos de desarrollo agrupados según las características físicas, geográficas y productivas de los municipios que integran el estado, constituyen

2 Promulgada el 2 de enero de 2007.

otro marco de referencia conceptual. Dicho Plan orienta sus inversiones en función de las necesidades y requerimientos prioritarios de la población, para lo cual se sigue un enfoque de sinergia y complementariedad que potencia los impactos financieros y disminuye la dispersión. Además, se afirma en las siguientes premisas: i) implantación del modelo de economía popular; ii) generación de condiciones para lograr el cambio en las relaciones de producción; iii) inclusión de quienes tradicionalmente han sido excluidos/ignorados en cuanto a la formulación de planes y programas de desarrollo; y iv) incorporación del máximo número de ciudadanos y ciudadanas al proceso productivo.

Este marco jurídico-institucional acompaña y orienta los cambios profundos que demanda la sociedad venezolana en la última década, a partir del agotamiento de los modelos convencionales de desarrollo aplicados durante varias décadas, los cuales generaron el debilitamiento y la erosión de la institucionalidad y el aumento de la pobreza, especialmente en las áreas rurales. Ello ha obligado a repensar las prácticas tradicionales, los modelos de gestión, las formas de organización productiva, los mecanismos de comercialización, los espacios de control social, la participación ciudadana y los sistemas de seguimiento y evaluación, desde nuevos paradigmas de desarrollo.

Durante la elaboración del Proyecto GIRH-YQ, el diseño de políticas agrícolas por parte de los entes públicos planteó un cambio de dirección en las acciones a ejecutar, ya que estas debían articularse con orientaciones para el desarrollo agropecuario y rural establecidas en los mandatos legales constitucionales, especialmente el artículo 305 de la Constitución, que señala: *“El Estado promoverá la agricultura sustentable como base estratégica del desarrollo rural integral a fin de garantizar la seguridad alimentaria de la población...”*. En ese marco, el objetivo que se busca es el desarrollo con enfoque territorial concebido para potenciar las capacidades endógenas, desde una perspectiva sustentable.

El marco legal institucional vigente establece que la unidad territorial para planificar la gestión integral de los recursos hídricos es la cuenca hidrográfica, que facilita la construcción de un modelo de gestión del desarrollo sustentable en escala territorial y posibilita la emergencia de una red institucional territorial que garantice la sostenibilidad del recurso hídrico, con el involucramiento de las comunidades locales.

A este tenor, se suman los postulados de la política ambiental del país que vincula y considera compatible la conquista de la calidad ambiental con el desarrollo

económico y social. Basado en estos principios, el Proyecto GIRH-YQ busca que las opciones de desarrollo territorial sean coherentes y sostenibles en función de preservar la calidad ambiental en sus dimensiones físicas, bióticas y socioeconómicas.

De esa manera, la gestión integral de los recursos hídricos promueve una visión holística, pues toma en consideración todas las fases y elementos del ciclo hidrológico y la interacción del agua con otros sistemas naturales y socio-económicos. El uso sostenible del recurso agua es, sin embargo, un proceso esencialmente político y cultural, que debe llevarse a cabo con una visión de largo plazo y con la acción integrada de instituciones y sistemas que puedan trascender los límites tradicionales e involucrar un grupo muy variado de usuarios, con valores y actitudes que se traduzcan en el cuidado y el respeto a la naturaleza.

Este enfoque de desarrollo sustentable se apoya en una estrategia de descentralización desconcentrada, que se articula con otras estrategias orientadas a la creación de zonas especiales de desarrollo sustentable y al logro de las condiciones requeridas para el desarrollo de un territorio productivo y equilibrado, incluida la implementación de políticas tendientes a racionalizar el uso de los recursos naturales, pensando en las futuras generaciones, y a incrementar la infraestructura de apoyo a la producción. Estos lineamientos fueron establecidos en las *Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001-2007*, que estaba en vigencia en el momento en que se formuló el Proyecto GIRH-YQ, y que fueron actualizados en el *Plan de Desarrollo de la Nación Simón Bolívar 2008-2013*.

2.2. La gestión integral de recursos hídricos en el desarrollo territorial.

La sistematización de experiencias exitosas de desarrollo rural territorial, que incorporaron buenas prácticas de planificación y gestión; el apoyo a la organización de los pequeños productores; nuevos instrumentos de innovación social y nuevas institucionalidades, en que se destacan aspectos como la participación, la gestión social, los vínculos público-privados, el empoderamiento de los pobladores rurales

y el manejo sostenible de los recursos naturales, entre otros aprendizajes, permitieron construir una base conceptual y metodológica para mejorar el proceso de desarrollo rural sustentable con enfoque territorial.

El desarrollo rural con enfoque territorial propone que haya una mayor cohesión al interior de los territorios rurales, así como entre estos y el resto de la economía (Jara 2004). Las nuevas funciones que asumirían los territorios rurales y las demandas que surgirían a partir de la integración de espacios, agentes, mercados y políticas públicas de intervención contribuirían efectivamente a su revitalización y reestructuración.

El agua se ha convertido en un recurso escaso en muchos países y regiones. En el semiárido larense, los resultados del balance hídrico son deficitarios. La percepción de que el agua podría ser considerada como un bien ilimitado no tiene ya vigencia. Para Venezuela y para el Proyecto GIRH-YQ, el agua es un recurso estratégico. Para poder desarrollarse, el campo y la ciudad requieren agua de manera oportuna, suficiente y sostenible.

El proceso de planificación hidráulica debe ser inclusivo y participativo, para poder satisfacer las demandas sociales, evitar la sobreexplotación del agua, promover prácticas adecuadas de riego, mejorar el rendimiento de los cultivos e interiorizar en las organizaciones formas cuidadosas de manejar el agua. De no tomarse acciones concretas y efectivas para lograr la sostenibilidad del Proyecto, este podría convertirse en un vehículo que exacerbe condiciones de vulnerabilidad y riesgos, como son: i) deforestación en la cuenca de aporte; ii) conflictos por procesos de expropiación del vaso del embalse y zona de resguardo; iii) salinización de los suelos por carencia de medidas dirigidas a la conservación de suelos y al uso eficiente del agua para riego; y iv) inequidad en el acceso a la tenencia de la tierra con riego.

Bajo estas perspectivas fue posible articular la acción de la gestión integral de recursos hídricos (el enfoque de cuencas hidrográficas) con las estrategias y políticas nacionales de desarrollo, puesto que el desarrollo sostenible es esencialmente integrador de espacios, agentes, mercados y políticas públicas de intervención (Jara 2004). El proceso de desarrollo debe evitar que se reproduzcan los dualismos y las fragmentaciones sociales e institucionales, para lo cual se buscó la integración de visiones y el establecimiento de coordinaciones entre espacios rurales, dentro de ellos y entre esos espacios y el resto de la vida institucional, social y económica nacional.

Lo anterior condujo a que en la formulación del Proyecto GIRH-YQ se planteara realizar un cambio del paradigma tradicional (obras y riego, etc.) hacia otro, que integra y valoriza el recurso humano y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, que permite dinamizar procesos de desarrollo y fortalecer el tejido social y productivo y que concreta la transformación institucional, mediante la concentración de esfuerzos y la priorización de acciones orientadas al desarrollo sustentable del territorio Yacambú-Quíbor en sus dimensiones económica, ambiental, político-institucional y socio-cultural.

Mediante la adopción de dicho enfoque, se buscó generar una plataforma institucional con la participación de la sociedad civil, las comunidades y los pobladores, y se impulsó una visión de desarrollo más integral y con mayor cohesión para el territorio Yacambú-Quíbor.

2.3. El Proyecto GIRH-YQ y el desafío de promover la construcción de la nueva institucionalidad territorial

Conforme a lo expuesto en los párrafos anteriores, existen diversas razones que indujeron a adoptar el desarrollo territorial rural como marco orientador del Proyecto GIRH-YQ. Si bien este proyecto en sí mismo no constituye un plan para el desarrollo territorial del Valle del Quíbor, la adopción del mencionado enfoque puede contribuir a generar el interés y la predisposición de las instituciones competentes, las comunidades y los pobladores hacia una visión más amplia e integradora del desarrollo.

En el enfoque actual del desarrollo rural, se reconoce como principal obstáculo la fragmentación social e institucional que presentan los territorios. La desintegración (no conexión) es la característica que distingue la dinámica social y cultural de muchos territorios. Gestionar una realidad compleja va más allá de la simple acción sectorial. Para ello es necesario contar con la capacidad de germinar redes de colaboración, de entablar diálogos con el contexto y de articular sus componentes, bajo reglas de juego democráticas. El actor local tiene el desafío de correlacionar

políticas y procesos, datos y trayectorias, y de crear sincronismos no vistos antes en una visión propia de futuros compartidos. La estrategia está centrada en la *“búsqueda de la cohesión social, como expresión de una sociedad nacional en la que prevalecen la equidad, la solidaridad, la justicia social y el sentido de pertenencia; y la cohesión territorial, como expresión de una multiplicidad de espacios, recursos, sociedades e instituciones, inmersos en una región, una nación o un espacio supranacional, que los definen como entidades culturales, política y socialmente integradas”* (IICA 2003b).

Con el fin de enfrentar los desafíos que impone el enfoque territorial del desarrollo rural, se requiere llevar a cabo un esfuerzo mancomunado, coordinado, interinstitucional e incluyente, de manera que en los esfuerzos realizados por el sector público se cuente con la participación protagónica de comunidades, organizaciones e individuos. La viabilidad y la efectividad de un proyecto como el Proyecto GIRH-YQ dependen de esa interacción y requiere cambiar actitudes y, esencialmente, generar nuevas capacidades y relaciones solidarias que impulsen y consoliden la construcción de una “nueva institucionalidad” que sea apropiada en el ámbito local. Cuanta más cohesión y sincronía social exista, más parecidas serán las emociones y los comportamientos de los actores. Ese ambiente mantiene la participación y activa la vida ciudadana con una visión de largo plazo.

Para asegurar la sostenibilidad del Proyecto GIRH-YQ, los enfoques participativos, territoriales y multisectoriales que aproximan a los grupos históricamente excluidos de las decisiones que les afectan constituyen la vía más segura, si bien no menos compleja, para unir voluntades, intereses y recursos y generar el amplio espectro de soluciones necesarias para mejorar la gestión de los recursos naturales y reducir la pobreza (IICA 2003a).

El Proyecto GIRH-YQ se propone enfrentar uno de los principales retos del desarrollo sostenible, tal como lo plantea IICA (2006): *“(...) la construcción de una nueva institucionalidad requiere un contexto que supere la óptica sectorial. Es necesario asegurar el proceso mediante la incorporación de aspectos que van más allá de lo agrícola y de lo rural, atendiendo aspectos relativos a la participación ciudadana en la toma de decisiones, la eficacia del Estado, la seguridad jurídica, el acceso a la tierra, el manejo apropiado de los recursos naturales y el ambiente y la provisión de servicios de apoyo necesarios, como el financiamiento y la inversión rural”*.

Según lo han expuesto diversos autores, la participación de la sociedad civil en la formulación y en la gestión de las políticas se caracteriza como una de sus estrategias fundamentales. Cuanto más débil y menos institucionalizada sea la participación,

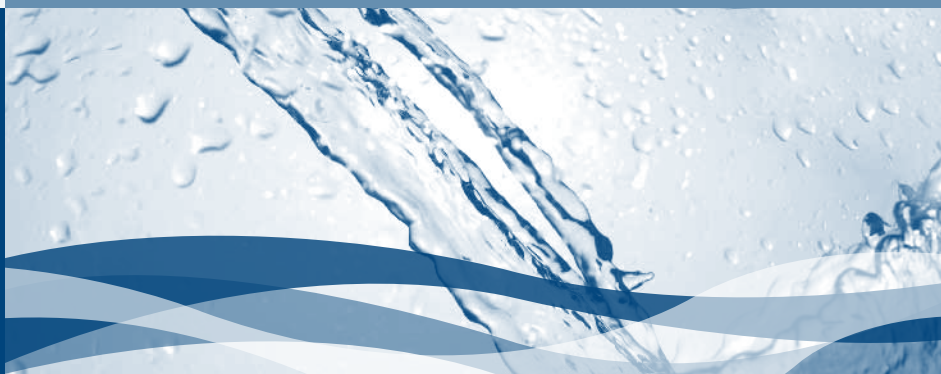
menor será el beneficio democrático y mayor la dificultad para gestionar los procesos de desarrollo. Participar, en términos del desarrollo sostenible, es mucho más que una actitud momentánea de aporte para la elaboración de un programa o proyecto. Se trata de un proceso mediante el cual los diversos actores sociales, después de negociar y expresar sus intereses, encuentran una serie de objetivos comunes y comparten esfuerzos colectivos. Las propuestas territoriales se traducen en ventajas para la participación de las organizaciones sociales en los procesos de planificación, ampliando las oportunidades de acceder a la estructura de toma de decisiones y a los recursos del poder.

Durante todo el proceso de planificación, se crean redes, reglas y normas de operación que desembocan en la construcción de un modelo de gestión, que enlazan instituciones públicas y privadas y especifican los papeles y funciones indispensables para la eficiente ejecución y acompañamiento de las actividades programadas. El sistema de gestión generado, particularmente cuando se apoya en la legitimidad de los actores, se convierte en un instrumento que posibilita la emergencia de nueva institucionalidad pública, con capacidad de incidencia en los procesos. No se trata, en principio, de establecer nuevas estructuras burocráticas, sino de desarrollar nuevos vínculos y alianzas, nuevas formas de trabajo, complementariedades y objetivos compartidos, promoviendo, de esa manera, una nueva conciencia de lo público.

Las instituciones del Estado y de la sociedad civil local son interpretadas como cuerpos asociados, cuya gestión se materializa mediante un conjunto de reglas y procedimientos para la toma de decisiones y la orientación de los procesos. Se construye una relación de complementariedad y una vinculación solidaria entre dos esferas interdependientes y relativamente autónomas que establecen una relación caracterizada por el diálogo, la negociación y la transparencia. El proceso de gestión de un proyecto —su implementación— no es tanto una responsabilidad de equipos técnicos, sino un esfuerzo compartido de todos los actores: los funcionarios, las autoridades, las organizaciones, las ONG, las empresas, etc., los cuales, con sus orientaciones, valores, visión y concepto compartido del proyecto, defienden, orientan e incluso cambian las decisiones originales.

En esa perspectiva el Proyecto GIRH-YQ considera viable desarrollar un trabajo colectivo hacia la equidad, marcado por la democratización de la sociedad y las instituciones públicas, mediante el establecimiento de mecanismos y espacios de diálogo, para crear consensos en los niveles comunitarios y municipales, y por agregación, en los niveles sub-regionales.

CAPÍTULO 3. PLANIFICACIÓN Y ENFOQUE METODOLÓGICO DEL PROYECTO GIRH-YQ



3.1. Concepto y enfoque metodológico adoptado

La concepción y el método de planificación descentralizado y participativo aplicado en distintas experiencias de proyectos de desarrollo rural se oponen al modelo clásico de formulación de planes, programas y proyectos elaborados desde arriba en los gabinetes. Más importante que la planificación y el documento, es el proceso de aprendizaje que surge de la construcción colectiva de una imagen posible de futuro por parte de los actores sociales e institucionales. El aprendizaje es de carácter ciudadano, al decidir lo que se tiene que hacer en el presente, para conseguir aproximarse a esa posible imagen. Se alimenta la responsabilidad, cuando se reflexiona sobre el qué se quiere ser en el mediano y largo plazos y sobre el cómo se desea lograrlo.

El proceso de planificación carece de recetarios uniformes. Existen pasos o etapas que se deben seguir, pero al hablar de procesos que ocurren en sistemas abiertos, como los territorios rurales, hay un conjunto de factores intangibles, como los valores y las creencias, los intereses económicos y sociales, que generan incertidumbre y deben ser democráticamente procesados. Debido a eso el proceso varía en cada caso y su dinámica depende del nivel de organización social y política existente, y del entusiasmo colectivo. Por ello la formulación del Proyecto GIRH-YQ es exhaustiva en cuanto a la propuesta de procesos, que crea espacios de aplicación en proyectos y acciones locales sostenibles.

La apropiación local de las herramientas de planificación y de los medios de aplicación de proyectos, metodológicamente indicarán los grados de éxito del Proyecto GIRH-YQ. Por ello, el territorio donde se conserva el agua, se protegen los suelos y se aprovechan los productos de manera sostenible requiere un común denominador: el actor local, o para decirlo de mejor manera, el usuario local, que se traduce en una unidad familiar, base de la institucionalidad sostenible.

En las regiones con menor nivel relativo de organización, la planificación se asume como un proceso educativo, que parte de los propios usos y costumbres y en que la utilización de diversos medios de divulgación (radio, diario, televisión, folletos, etc.), con una estrategia eficaz de comunicación, asumen un papel preponderante. El desarrollo rural sustentable con enfoque territorial visualiza a la organización como un sistema social abierto. Lo que se busca lograr es una red de coordinaciones que posibiliten el liderazgo, la innovación y la toma de decisiones locales.

Como ya fue mencionado anteriormente, el proceso de planificación de planes, programas y proyectos culmina con la formulación de un nuevo modelo de gestión institucional —visto como construcción colectiva— fundamentado en los conceptos de descentralización político-institucional y democratización, la visión de lo público como una dimensión no estatal, la organización participativa de los procesos de gestión y la organización de los actores en redes.

De acuerdo con la concepción de planificación y del desarrollo sostenible, las formas y caminos operacionales para la elaboración de estrategias, programas y proyectos regionales, estatales y micro-regionales fueron definidas como un proceso de trabajo que contempla procedimientos y actividades secuenciadas y las técnicas de producción y deliberación. De un modo general, según Buarque (1999), ese enfoque de trabajo se estructura en cuatro postulados centrales: a) articulación del proceso técnico e institucional, b) combinación de proceso y producto, c) enfoque sistemático y d) visión estratégica.

a) Articulación del proceso técnico e institucional

El trabajo que el IICA lleva a cabo con sus socios favorece la idea de que la planeación es un proceso participativo de formulación de acciones para construir un futuro, que se implementa de forma descentralizada y que tiene, al mismo tiempo, carácter técnico e institucional.

La naturaleza técnica considera la planeación como parte de un proceso ordenado, sistemático, apoyado en conocimientos científicos y en informaciones útiles, y condicionado al empleo de técnicas de organización social, sistematización de fortalezas y debilidades y jerarquización de las variables más relevantes para el cambio positivo de la realidad observada. Se interviene en un territorio desde la conciencia social alimentada por la información sistematizada. Existe un conjunto de elementos técnicos que simplemente no pueden ser obviados: información geográfica, demográfica, económica, ambiental, etc. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que la perspectiva técnica tiene que ser coherente con la social.

La naturaleza institucional parte del hecho de que toda decisión y definición de objetivos pasa por una gran diversidad de intereses y, por lo tanto, supone conflictos y requiere negociaciones entre actores sociales e institucionales. Se trata del proceso participativo, ascendente y descentralizado de la planeación.

Combinar lo técnico y lo institucional en el tiempo no es tarea fácil. Las dificultades no pueden servir de pretexto para anular el compromiso con cualquiera de las dimensiones de la sostenibilidad. Por otra parte, es precisamente esta pugna la que viabiliza la apropiación de la propuesta por parte de la sociedad, la que la legitima y le confiere sostenibilidad social.

b) Valorización del proceso y del producto

La metodología de planificación participativa tiene el desafío de movilizar las organizaciones de la sociedad y las instituciones públicas en torno a objetivos y prioridades estratégicas, que se materializan en programas o proyectos.

La planificación es un proceso permanente y continuado de diálogo y formulación, de toma de decisiones, de ejecución y de evaluación, capaz de utilizar las energías sociales como una fuerza creativa. El producto es un documento de proyecto, que expresa, de manera literal, el proceso seguido y los elementos alrededor de los cuales se organizan las acciones para alcanzar el objetivo supremo de llegar al usuario local y plantear oportunidades que probablemente siempre estuvieron a su alrededor, pero que ahora las conoce y se presentan accesibles para este usuario, para su familia y para su sociedad.

c) Enfoque sistémico

El proceso técnico y la negociación política deben aprehender la realidad en su totalidad, con todo su dinamismo y complejidad. En la práctica, esto significa que el proceso de planificación siempre tiene como marco de referencia una totalidad compuesta de partes que se interconectan, con relaciones externas e internas, que corresponde a cierta escala geográfica, ya sea un asentamiento, una microcuenca, un municipio o una micro-región homogénea.

La necesidad que tiene el Proyecto GIRH-YQ de garantizar la conservación de la cuenca hidrográfica de Yacambú, con el objeto de brindar agua para riego en Quíbor y agua potable para Barquisimeto, y la necesidad de conservar los suelos frágiles susceptibles a ser regados, de tal manera que se garantice una producción agropecuaria que aporte a lograr la seguridad alimentaria, determinan la urgencia de la aplicación de un enfoque ecosistémico. Esta perspectiva requiere ser utilizada en la lectura de la realidad y en la proyección de resultados.

El IICA percibe al territorio como un sistema abierto y dinámico, que intercambia energías e información de forma permanente con su entorno, y que debe aprovechar sus ventajas y capacidades endógenas para reducir sus brechas, antes que depender sistemáticamente de insumos externos. Cualquiera de las dimensiones, sea económica, social, cultural, ambiental, tecnológica y político-institucional, que sea “intervenida” por la acción planificada del hombre eventualmente causará cambios en todo el sistema de relaciones, por imperceptibles que sean. Los tejidos sociales densos y solidarios facilitan la auto-organización territorial, generando un ordenamiento diferente que se traduce en nuevas demandas de gestión y complejidad.

d) Visión estratégica

La visión estratégica supone anticipar los posibles escenarios de largo plazo para orientar los esfuerzos en función de los contextos cambiantes. La estrategia traduce la voluntad de caminar “hacia”, o sea la decisión de impulsar procesos de acuerdo con determinados mapas diseñados por el entramado de actores protagonistas. El pensamiento estratégico es inherente al proceso de planificación del desarrollo sostenible, que se materializa en un conjunto de acciones capaces de modificar la realidad con base en la interrelación entre actores y entorno. La visión estratégica promueve la predecibilidad en la praxis de la priorización de las acciones y define los alcances y limitaciones territoriales e institucionales.

Por otra parte, el enfoque de largo plazo conduce a la formulación de alternativas de acción que estructuran el estilo de desarrollo y que tienden a minimizar la costumbre de focalizarse en acciones puntuales que atienden necesidades de corto plazo. Las lecciones aprendidas que nos entrega la experiencia de desarrollo en territorios, cuando se apuesta en el protagonismo de los actores locales, es que una estrategia compartida compromete y genera responsabilidad. Con estos postulados se busca evitar eventuales conflictos que comprometan las sinergias y asegurar la legitimidad del proceso de planificación, mediante la participación del mayor número posible de actores sociales, aun cuando esto signifique un proceso continuo de negociación y conciliación entre las aspiraciones de la población y lo que es técnicamente viable.

3.2 Etapas y procesos en la identificación y elaboración del Proyecto GIRH-YQ

Las etapas de identificación y elaboración del Proyecto GIRH-YQ se caracterizan por integrar los componentes técnicos con la participación social, gracias a lo cual se construyen consensos y se realiza una lectura reflexiva de las expectativas y de los escenarios de futuro del territorio Yacambú-Quíbor. También se lleva a cabo un estudio de la historia, una reflexión sobre el contexto, una extrapolación de tendencias, una recuperación de narrativas, una advertencia sobre el impacto de los sucesos. Al mismo tiempo en que tiene lugar el trabajo técnico —estudios, diagnósticos y propuestas— también se realiza un proceso participativo que incluye todos los actores e instituciones, mediante el cual se mejora el entendimiento de la situación y se proyecta una realidad deseable.

a) Proceso técnico

Desde un inicio, con el financiamiento de la CAF y el apoyo técnico del IICA, se elaboró el “Plan de Acción del Programa de Gestión Integral de Recursos Hídricos en el Marco del Proyecto Yacambú-Quíbor (GIRH-YQ)”, que permitió ampliar y profundizar el enfoque que se tenía en materia de conceptualización y gestión del Proyecto GIRH-YQ. Se definieron diversas líneas estratégicas, con base en las cuales SHYQ C.A. estableció los actuales cinco componentes de este Proyecto, que son los siguientes:

- **Obras de Regulación, Transvase y Complementarias:** Consta de tres sub-componentes orientados a la culminación de las obras que permitirán almacenar y regular las aguas del río Yacambú, llevándolas hasta el portal de salida enquíbor.
- **Desarrollo Sustentable en Cuencas³:** Su objetivo es contribuir a la protección y conservación de los recursos naturales de las cuencas abastecedoras del Proyecto.

3 Ampliamente desarrollado como parte del Proyecto GIRH-YQ.

- **Desarrollo Productivo Sustentable en el Valle de Quíbor⁴:** Está dirigido a la construcción del sistema de riego, e incluye actividades para el desarrollo integral de la potencialidad productiva de la agricultura y la generación de condiciones tecnológicas que impulsen la productividad.
- **Construcción de la Aducción a Barquisimeto y la Planta de Potabilización:** Estas obras permitirán llevar las aguas hasta conectarlas con el acueducto existente en el Área Metropolitana de Barquisimeto y contar con una planta de potabilización.
- **Desarrollo de la Capacidad Institucional y Competitividad en el Territorio Yacambú-Quíbor:** Este componente incluye actividades que sustentan y promueven la creación de un esquema organizativo que integre a los diferentes actores de los sectores público y privado y de las comunidades.

La estructuración de la arquitectura operacional del Proyecto Yacambú-Quíbor se llevó a cabo mediante la aplicación de un enfoque de integración intertemática, que permitió compartir las competencias y los conocimientos de los especialistas y los actores locales y externos. Ello hizo posible que los resultados de estudios y propuestas de los consultores se integraran e incorporaran en el pensamiento estratégico del Proyecto GIRH-YQ.

El proceso técnico incluye las acciones de formulación llevadas a cabo de forma conjunta entre la Coordinación, el equipo técnico (consultores y especialistas regionales), el personal de SHYQ C.A. y funcionarios de la Oficina del IICA en Venezuela y de otras entidades involucradas que brindaron apoyo. El producto hace relación al documento de Proyecto GIRH-YQ.

La elaboración de ese Proyecto implicó un ciclo continuo de reflexiones colectivas y análisis técnicos, acompañados por consultas institucionales, con un abordaje tanto ascendente como descendente. En ese proceso se identificaron tres partes:

1. Revisión y sistematización de los estudios o informes elaborados por los especialistas nacionales e internacionales, proceso que fue realizado por la

4 Ampliamente desarrollado como parte del Proyecto GIRH-YQ.

Coordinación y los técnicos responsables de “organizar y estructurar” el Proyecto GIRH-YQ.

2. Formulación de soluciones más realistas desde una perspectiva de integración intertemática y con la participación de los especialistas regionales del IICA, lo que no solo permitió llevar a cabo una revisión de informaciones desde diversas perspectivas disciplinarias y experiencias, sino también realizar un proceso de reflexión, que se tradujo en la transferencia de recomendaciones de un tema a otro, enriqueciéndose de esa manera los contenidos transversales en los informes de consultoría.
3. Integración de los estudios e informes, a fin de consolidar la estructura y el contenido final del documento del Proyecto GIRH-YQ.

b) Proceso de consulta y participación

Para garantizar una participación plural que permitiera una retroalimentación oportuna al proceso de formulación del Proyecto GIRH-YQ, se realizó un proceso de consulta enmarcado en la dimensión institucional. Además, las propuestas técnicas fueron reflexionadas desde la esfera societal, un requerimiento fundamental no solo para elaborar toda la estructura de decisiones del Proyecto, sino también para definir el modelo de gestión y las reglas del juego para la implementación del Proyecto.

El trabajo técnico, realizado por el equipo técnico del IICA, fue ampliamente debatido y legitimado con los actores, lo que se realizó en el ámbito de los siguientes grupos temáticos que fueron organizados de acuerdo con los componentes del Proyecto GIRH-YQ:

- Marco Institucional y Aspectos Político-Jurídicos
- Desarrollo Sostenible en las Cuencas
- Desarrollo Productivo Sostenible en el Valle de Quíbor
- Conclusión de las obras de regulación

Parte del equipo técnico (consultores sobre organización social, técnicos sobre aspectos jurídico-institucionales y otros) y la Coordinación del Proyecto GIRH-YQ integraron el grupo responsable de gestionar el proceso participativo de consulta, promover la motivación de los grupos de trabajo, realizar su

articulación según componentes y brindar la orientación para realizar con eficiencia las actividades técnicas.

La consulta, entendida como discusión abierta de las propuestas, se llevó a cabo mediante seminarios, reuniones y talleres realizados durante todas las etapas de elaboración del Proyecto. En estos eventos, se presentaron y discutieron los resultados del diagnóstico, los objetivos y las propuestas del Proyecto GIRH-YQ. También se reflexionó sobre el carácter multidimensional de las acciones a desarrollarse en los diversos subterritorios de la región de Yacambú-Quíbor y se definieron las prioridades con los participantes (ver Anexo I).

c) Etapas del Proyecto GIRH-YQ

Bajo esta concepción, se desarrolló una serie de acciones de planificación y de gestión interinstitucional en la búsqueda de formular e implementar propuestas convergentes con las políticas del Estado Venezolano. Así, de forma operacional, el proceso metodológico para dar respuesta al propósito establecido se desarrolló mediante las siguientes etapas:

i) Etapa de identificación y conceptualización

En esta etapa (2003-2004), tomó cuerpo y fuerza la necesidad de formular un plan para el territorio del Proyecto Yacambú-Quíbor que articulara la gestión realizada por los diferentes actores, dada la inminente culminación de las obras de infraestructura hidráulica y las transformaciones de gran impacto que se preveían en las áreas productiva, social, económica, política y ambiental.

En 2004, la empresa SHYQ C.A. ya había formulado el Plan de Conservación de la Cuenca del río Yacambú y el Plan Maestro de Desarrollo del Valle de Quíbor. También se habían construido mecanismos de coordinación interinstitucional que posibilitaron una mayor articulación territorial. Asimismo, la CAF, como agencia multilateral de financiamiento del Proyecto, estableció como condición para negociar préstamos adicionales para culminar las obras de infraestructura, la necesidad de desarrollar un programa social, productivo y ambiental dirigido a sustentar un aprovechamiento más eficiente de la infraestructura hidráulica y mejorar la calidad de vida de la población, los niveles de competitividad incluyente del territorio y el uso eficiente de los recursos naturales.

El SHYQ C.A., la CAF y el IICA, en un esfuerzo de trabajo conjunto, formalizaron y ejecutaron dos convenios de cooperación técnica, financiados con recursos del préstamo de la Corporación, dirigidos a fortalecer y desarrollar capacidades organizativas, productivas, ambientales e institucionales en el territorio. Este proceso permitió generar articulación y sinergia entre las organizaciones. Producto de esta relación y de un conocimiento más cercano de las capacidades institucionales, se acordó trabajar mancomunadamente para responder a las demandas de la CAF con respecto al desarrollo de un programa socio-ambiental en el marco del Proyecto.

Entre las fortalezas institucionales emergentes durante esta fase, se destacan las asociadas al fortalecimiento de los procesos. Ello caminó de la mano con algunos mecanismos de articulación e integración institucional, capacidades de negociación y gestión de recursos financieros con organismos nacionales e internacionales por parte de SHYQ C.A. Fue muy útil reflexionar sobre la experiencia con respecto a la formulación y la gestión de proyectos de desarrollo rural en diversos países de América Latina, la revisión de enfoques, conceptos y metodologías y la existencia de capacidades y conocimiento técnico en diferentes áreas temáticas en el IICA.

Como resultado de la integración de las capacidades del IICA, SHYQ C.A. y la CAF y del trabajo realizado por la misión de identificación, se elaboró el perfil del “Proyecto de Gestión Integral de Recursos Hídricos en el marco del desarrollo del Sistema de Riego Yacambú-Quíbor”. Posteriormente, a solicitud de la CAF, se elaboró el “*Documento para la organización y formulación del Plan de Acción del Proyecto Desarrollo Agrícola del Valle de Quíbor y Conservación de la Cuenca del río Yacambú*”, con el propósito de desarrollar un proceso participativo para definir las metas, las estrategias y las acciones requeridas para alcanzar los objetivos planteados en el perfil.

Dicho documento representa un componente fundamental de todo el proceso, porque en él se establecen acuerdos sobre la estructura organizativa para la formulación del Proyecto GIRH-YQ, así como las estrategias metodológicas y los mecanismos para concretarlas con una visión de conjunto. También se indican las necesidades de los consultores, los términos de referencia para abordar las diferentes áreas temáticas, los roles y funciones de las instancias establecidas y la forma de participación de los actores involucrados, incluidos SHYQ C.A., la CAF y el IICA.

ii) Etapa de la organización e inicio del proceso de elaboración

Esta fase consistió en integrar de manera gradual la visión de las distintas instituciones y organizaciones de productores que actúan e inciden en los territorios de Yacambú y Quíbor, ello con el fin de construir una plataforma institucional, mediante la conjunción de instancias públicas y de la sociedad civil, con el fin de dinamizar procesos para la elaboración del Proyecto GIRH-YQ.

Específicamente, la propuesta formulada durante la fase de elaboración de ese Proyecto se orientó a:

- Diseñar el proceso de convocatoria de la sociedad, los sectores público y privado y las ONG, para que, mediante la participación efectiva y la consulta, los actores sociales representativos se integraran en las diferentes etapas de elaboración del Proyecto.
- Movilizar y establecer las bases para una participación activa de los actores en el proceso continuo de formulación y gestión institucional para la implementación, el seguimiento y la evaluación del Proyecto.
- Desarrollar mecanismos de articulación institucional, para mejorar la estructuración operativa y la gestión del proceso técnico y político-social, en las diferentes etapas de elaboración y ejecución del Proyecto.

Se apoyó la constitución colectiva de un marco orientador de la gestión pública y privada en el territorio, para conjugar esfuerzos y recursos y conformar un soporte social, productivo, económico y ambiental que permitiera asimilar en forma positiva las transformaciones y cambios que se generarán con la culminación de la infraestructura hidráulica del Proyecto Yacambú-Quíbor. Asimismo, se procuró dar respuesta a la política del Estado Venezolano de privilegiar el desarrollo endógeno, la participación comunitaria y la articulación institucional.

Es importante señalar que en el territorio Yacambú-Quíbor no existía una experiencia similar de escala y el alcance planteados para este proceso. A nivel sectorial se habían desarrollado experiencias que involucraban actores públicos y privados en la construcción y ejecución conjunta de proyectos en áreas específicas, tales como la utilización eficiente de recursos, el uso y manejo del acuífero del Valle de Quíbor por parte de la Comisión Técnica de Suelos y Aguas

del Valle de Quibor (COTESAGUAS), la producción de plántulas de hortalizas bajo ambiente controlado en el Valle, el financiamiento comunitario mediante la creación de Fondos Financieros Campesinos en la cuenca del río Yacambú y la producción de hortalizas por la Cooperativa “La Alianza” en Monte Carmelo, entre otras.

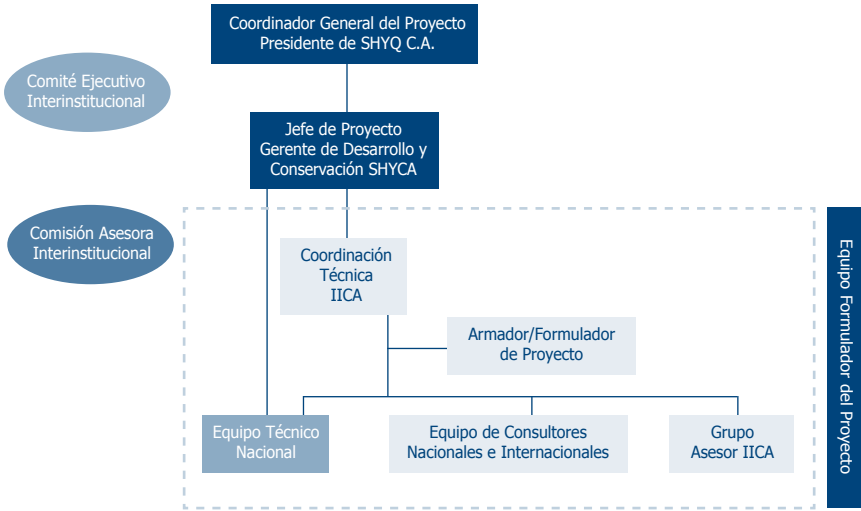
Esta fase del proceso fue clave para los resultados obtenidos, porque permitió a ambas instituciones contar con lecciones y una visión del proceso participativo que asumirían, impulsarían y desarrollarían con diversos actores territoriales e institucionales.

Dado que se partió de la necesidad de impulsar y desarrollar un proceso participativo, se concibió que este se generaría a partir de la conformación de un núcleo central constituido fundamentalmente por la empresa SHYQ C.A., la CAF y el IICA, que asumieron, entre otros, el rol de gestionar la formulación del Proyecto GIRH-YQ, tanto en cuanto al sector institucional público de alto nivel como a los actores públicos y privados del territorio.

El Comité Ejecutivo Interinstitucional (CEI) del Proyecto GIRH-YQ se encargó de coordinar la promoción y la gestión de alto nivel del proyecto, así como de determinar el apoyo institucional requerido para la consecución de los propósitos y los objetivos de ese Proyecto. La Comisión Asesora Interinstitucional (CAI), por su parte, fue la instancia que definió el apoyo político de alto nivel requerido para el proyecto, posibilitando que el Proyecto se constituyera en el marco orientador de la gestión del territorio.

En el ámbito territorial, el Equipo Formador del Proyecto GIRH-YQ representó el elemento catalizador del proceso de participación de los actores del territorio Yacambú-Quibor. Dentro del mismo se conformaron los Equipos Técnicos Nacionales (ETN), con representantes de las instituciones públicas y de las organizaciones privadas, de productores y comunitarias vinculadas al territorio, incluidos los técnicos del IICA y los consultores en las diversas áreas temáticas. En este espacio los diferentes actores intercambiaron información y conocimientos útiles para elaborar propuestas ajustadas a la realidad del territorio, acuerdos sobre las estrategias a desarrollar y productos a alcanzar con el Proyecto. Los roles y las funciones de los integrantes del Equipo Formador del Proyecto GIRH-YQ se establecieron en el Documento para la Organización y Formulación del Plan de Acción del Proyecto.

Figura 2. Estructura organizativa propuesta para la fase de formulación.



Para la conformación y el desarrollo de los ETN y alcanzar el objetivo de que los actores territoriales participaran en la formulación del Proyecto GIRH-YQ, se tomaron en consideración los siguientes aspectos:

- Para concretar el proceso participativo se partió de la red de relaciones sociales e institucionales que la empresa SHYQ C.A. ha construido durante su gestión desde 1990. El trabajo de articulación realizado le otorgó capacidad de convocatoria y credibilidad ante el resto de actores, tanto de las instituciones públicas que actúan en el territorio, como de las organizaciones de productores y comunitarias.
- Otro elemento importante lo constituye la capacidad de los especialistas del IICA para abordar los diferentes aspectos relacionados con las áreas temáticas a desarrollar, particularmente el dominio de los elementos técnicos y conceptuales vinculados al desarrollo rural sustentable. Esta capacidad no

solo se refiere a la competencia en ciertos temas técnicos, sino también al involucramiento en las dinámicas de trabajo junto a los profesionales locales. Asimismo, el relacionamiento con consultores creó numerosas oportunidades de inter-aprendizaje y desarrollo de capacidades. La provisión de cooperación técnica por parte del IICA, en especial su experiencia en desarrollo rural en toda América Latina durante más de seis décadas, contribuyó a fortalecer las capacidades y generó nuevas experiencias de apoyo a los procesos locales.

- En cada área temática se adoptó como estrategia la contratación de un consultor nacional o internacional con amplia experiencia y conocimientos en el tema correspondiente. Ello permitió apoyar el desarrollo de las capacidades de los ETN para la actualización de los diversos elementos y generar propuestas discutiendo y confrontando ideas en forma más integral.
- La estrategia adoptada para operativizar la participación en la formulación del Proyecto GIRH-YQ se fundamentó en la confluencia en un espacio de interacción de actores territoriales públicos y privados, un consultor, un técnico de la empresa SHYQ C.A. (líder temático) y un especialista del IICA, así como en la existencia de un marco orientador para los productos esperados en cada área temática y de acuerdo con los términos de referencia establecidos.
- Los papeles y las responsabilidades del Armador del Proyecto GIRH-YQ, el Coordinador Técnico (ambos especialistas del IICA) y el Jefe de Proyecto (técnico de SHYQ C.A.) se articularon en la estructura organizativa de la formulación, de tal manera que se generaron vínculos coherentes entre cada área temática, gracias a lo cual estas se formularon considerando el contexto territorial y en sintonía con las propuestas formuladas en las otras áreas contempladas en el proceso de formulación.

iii) Etapa de formulación

Inicialmente se estimó que el periodo para la formulación del Proyecto GIRH-YQ sería de ocho meses. Sin embargo, se amplió a 12 meses, debido en parte a la necesidad de la empresa SHYQ C.A. de contar con una propuesta técnica que respaldara los requerimientos de financiamiento a la CAF y, en particular, de disponer del soporte para el establecimiento de un programa social, productivo y ambiental dirigido a consolidar la institucionalidad y generar la infraestructura física y organizativa necesaria para potenciar la competitividad del territorio.

El tiempo de ejecución establecido fue un factor condicionante para el desarrollo de la estrategia de formulación mediante un proceso participativo, el cual debió ajustarse a los cronogramas comprometidos por el SHYQ C.A. Este factor se tradujo en una limitante que condicionó el planteamiento de flexibilidad en las estrategias adoptadas que permitieran desarrollar con mayor profundidad el proceso social de apropiación del Proyecto GIRH-YQ entre los actores territoriales.

Previo a la ejecución de la fase de elaboración de ese Proyecto, el Equipo Formador, desarrolló las siguientes actividades:

- Gestiones permanentes ante los actores institucionales de alto nivel para compartir el avance y el alcance del Proyecto GIRH-YQ, a efectos de obtener retroalimentación y generar el apoyo institucional que permitiera alcanzar un mayor compromiso y apropiación del mismo entre las instituciones con competencia en el territorio. Esta estrategia continuó en la fase de desarrollo del proceso de formulación del Proyecto, porque no se alcanzó el objetivo previsto en la etapa previa.
- Proceso de sensibilización para motivar la participación de los actores territoriales en la fase de formulación del Proyecto GIRH-YQ. Aunque no se logró generar oportunamente el apoyo institucional de las instancias públicas superiores con competencia en el territorio, se decidió promover la participación de los representantes regionales y locales, para crear un sentido de apropiación del Proyecto. Para ello, se aprovechó el tejido social ya construido por SHYQ C.A. Esta primera red social permitió realizar un proceso similar con los representantes de las organizaciones comunitarias, de productores y del sector privado. En el Anexo I se detallan los conceptos y métodos utilizados para fomentar la participación de los actores en la fase de formulación del Proyecto GIRH-YQ.
- Las acciones implementadas fueron producto de acuerdos entre SHYQ C.A. y el IICA, a partir de los análisis de situación y de las metas y los objetivos planteados en cada actividad. Para alcanzar el objetivo de motivar a los diversos representantes de instituciones y organizaciones, se desarrollaron las siguientes estrategias:
 - Designación de coordinadores por parte de ambas instituciones, con el propósito de dar coherencia y continuidad a las acciones acordadas en

reuniones conjuntas del SHYQ C.A. y el IICA. La facilitación de las reuniones y el seguimiento a los acuerdos son parte fundamental de esta estrategia, en la que los coordinadores juegan un rol fundamental para apoyar a los integrantes del equipo en la solución de las limitaciones técnicas y administrativas que se presentan en la ejecución de los acuerdos. Asimismo, las reuniones entre los técnicos de ambas instituciones para analizar, planificar, definir estrategias y acciones en función de los objetivos y metas acordadas son aspectos relevantes del trabajo en esta fase.

- Formalización de las convocatorias a participar en la formulación del proyecto. El SHYQ C.A. asumió la convocatoria a las actividades planeadas en esta etapa, para lo cual envió una comunicación a los representantes formales de las instituciones de los sectores público y privado. Los técnicos de SHYQ C.A. entregaron esa comunicación en forma personal, con el fin de desarrollar una estrategia de “cara a cara” que permitiera suministrar detalles sobre la importancia de la convocatoria y la participación en el proceso a impulsar y desarrollar. Esta estrategia fue de gran importancia para lograr la participación en los eventos de motivación que se llevaron a cabo.
- Realización de talleres de motivación con los actores territoriales públicos y privados, con el objeto de: a) socializar y complementar el Proyecto Yacambú- Quíbor para el desarrollo sustentable del territorio; b) generar comprensión sobre el momento actual con respecto a la culminación de las obras de infraestructura hidráulica y sobre la necesidad de construir una visión común y cómo concretarla; y c) generar compromisos con el desarrollo del territorio en el marco del Proyecto GIRH-YQ.
- Las actividades de motivación dirigidas a los actores territoriales y la designación de los representantes para conformar el Equipo Técnico Nacional se constituyeron en propósitos establecidos, dada la importancia que representan para llevar a cabo el proceso participativo definido en la estrategia metodológica del Proyecto.

Desarrollo de las áreas temáticas del Proyecto GIRH-YQ

La formulación del Proyecto GIRH-YQ se estructuró con base en el desarrollo de las áreas temáticas establecidas en el “Documento para la organización y

formulación del Plan de Acción del Proyecto Desarrollo Agrícola del Valle de Quíbor y Conservación de la Cuenca del río Yacambú”.

Los técnicos del SHYQ C.A. y del IICA planificaron y facilitaron, en forma conjunta, las reuniones, orientaron la relación entre el ETN y el consultor contratado y dieron seguimiento a los acuerdos de las reuniones. Las minutas de las reuniones fueron una herramienta fundamental para el seguimiento del proceso; además, su entrega oportuna a los integrantes del ETN facilitó el cumplimiento de los compromisos (ver Anexo I).

Los términos de referencia (TDR) conformaron el marco para la ejecución del trabajo y la articulación entre el ETN, el técnico del SHYQ C.A., el especialista del IICA en la materia y el consultor contratado. La relación contractual de cada consultor estableció con claridad los productos esperados y el tiempo de ejecución, quedando en el cronograma de ejecución claramente estipulados las etapas y subproductos deseados.

El seguimiento realizado por los técnicos del SHYQ C.A. y del IICA veló por el cumplimiento de los acuerdos, delimitando con precisión las fases a implementar y el rol y los aportes de cada uno de los integrantes del Equipo Formador (ver Anexo I).

Integración de los componentes del Proyecto GIRH-YQ

La función de gerencia técnica del Proyecto GIRH-YQ que ejerció el Coordinador Técnico y el Armador del Proyecto (IICA), junto al Jefe de Proyecto (SHYQ C.A.) se realizó desde una visión holística, gracias a lo cual el Proyecto ganó coherencia, lo que posibilitó la articulación de las áreas temáticas. Ello constituyó un mecanismo adecuado para la integración de los diversos componentes y subcomponentes del Proyecto GIRH-YQ.

También es necesario destacar que en los documentos titulados “Proyecto de Gestión Integral de Recursos Hídricos en el Marco del Desarrollo del Sistema de Riego Yacambú-Quíbor - perfil avanzado del Proyecto GIRH” y “Documento para la organización y formulación del Plan de Acción del Proyecto Desarrollo Agrícola del Valle de Quíbor y Conservación de la Cuenca del Río Yacambú”, realizado con la participación de los técnicos de ambas instituciones, se establecieron los elementos conceptuales y metodológicos para realizar la fase de formulación.

En el segundo documento se detallan con claridad los roles de los técnicos del IICA y de SHYQ C.A. y de los integrantes del ETN. Las definiciones planteadas permitieron establecer el ámbito de actuación de cada institución y, dentro de ella, el de cada técnico, lo que dio fluidez al proceso. Los técnicos del IICA, en general, asumieron y ejecutaron los siguientes roles:

- Provisión de apoyo técnico en la formulación de los documentos “Proyecto de Gestión Integral de Recursos Hídricos en el Marco del Desarrollo del Sistema de Riego Yacambú-Quíbor - perfil avanzado del Proyecto” y “Documento para la organización y formulación del Plan de Acción del Proyecto Desarrollo Agrícola del Valle de Quíbor y Conservación de la Cuenca del Río Yacambú”.
- Participación en la conceptualización del Proyecto GIRH-YQ y definición de las estrategias metodológicas para llevar a cabo el proceso participativo que orientó la formulación de ese proyecto.
- Participación en la Coordinación Técnica del Equipo Formador y como Armador del Proyecto.
- Coordinación y seguimiento, conjuntamente con el Jefe de Proyecto GIRH-YQ (SHYQ C.A.), del proceso de formulación.
- Participación de los técnicos especialistas en la formulación de las áreas temáticas del Proyecto.
- Elaboración del marco lógico del Proyecto y de sus componentes/subcomponentes.
- Apoyo en la identificación, vinculación y articulación con actores institucionales.

Resultados del proceso de formulación del Proyecto GIRH-YQ

Entre los resultados del proceso de formulación, se destaca el *Plan de Acción* para la ejecución del Proyecto, en el que se presenta, para cada área temática, la caracterización, estrategia, objetivos y productos esperados durante el periodo de transición, desde el momento actual hasta la finalización de la infraestructura hidráulica del Proyecto Yacambú-Quíbor.

Dicho Plan también establece objetivos, indicadores verificables, medios de verificación y supuestos para los componentes y subcomponentes del Proyecto. En

general, constituye una propuesta de trabajo detallada con una visión territorial para impulsar y desarrollar un conjunto de acciones que se consideran estratégicas para construir un soporte social, institucional, organizativo, productivo y ambiental que posibiliten asumir los cambios que se generarán con la culminación de la infraestructura hidráulica.

Un elemento adicional de importancia para el territorio es la enorme contribución al conocimiento, análisis y propuestas de todos los aspectos estudiados, que quedaron plasmados en el documento central con las propuestas del Proyecto GIRH-YQ y en los 24 volúmenes que constituyen los apéndices de soporte. Todo ello fue producto del trabajo coordinado del Equipo Formador, los Equipos Técnicos Nacionales y los consultores nacionales e internacionales, que generaron documentos de alta calidad técnica que serán una referencia obligatoria para cualquier análisis o actuación que deba hacerse en el futuro próximo en el territorio Yacambú-Quíbor.

La participación de alrededor de 280 actores territoriales en el proceso de formulación permitió ampliar la visión sobre la situación actual del territorio, los cambios que se esperan a corto plazo y las estrategias, metodologías y acciones acordadas en conjunto para el logro de los objetivos establecidos. Para lograr la base social para la ejecución de las propuestas, se debe continuar consolidando el proceso participativo de esos actores.

La CAF, con base en el seguimiento y la valoración del proceso de formulación, incluyó al Proyecto GIRH-YQ como soporte para el desarrollo del Programa Socio-Ambiental requerido para el financiamiento de la infraestructura hidráulica del Proyecto Yacambú-Quíbor.

iv) Etapa de ejecución

Las propuestas contenidas en el plan de acción del Proyecto GIRH-YQ comenzaron a utilizarse desde finales de 2005 como insumos para la formulación del plan operativo y el presupuesto de gastos del SHYQ C.A. para el 2006.

Aunque el IICA entregó oficialmente los documentos finales del Proyecto GIRH-YQ el 26 de mayo de 2006, ya para esa fecha se venían utilizando los productos generados en la etapa de formulación, no solo para la planificación de corto plazo, sino también para alimentar los planes de mediano y largo plazos que requería la CAF para efectos de la programación crediticia hasta el año 2010.

Esto demuestra que la información generada por el Proyecto ya estaba siendo utilizada, principalmente por SHYQ C.A., antes de concluirse la formulación del proyecto. Ello ha continuado en los años siguientes, por lo que el proyecto ha constituido una importante fuente de información para los planes operativos que se gestan para el territorio de Yacambú-Quíbor.

A pesar de lo anterior, la información generada por el Proyecto GIRH-YQ se ha utilizado en forma parcial. Ha habido una subutilización de la gran cantidad de información de calidad disponible en los documentos principales de las propuestas y en sus 24 apéndices, todos los cuales constituyen importantes fuentes de conocimientos del territorio Yacambú-Quíbor.

Al llegar a esta etapa sin haber logrado desarrollar efectivamente la red de relaciones interinstitucionales y validar los resultados que se planteaban con la creación y consolidación del CEI y la CAI, surge una seria limitación para el desarrollo efectivo de esta etapa, ya que dichas instancias tenían como objetivo la promoción y gestión de alto nivel para definir el apoyo político e institucional requerido para la consecución de los propósitos y objetivos planteados mediante el Proyecto GIRH-YQ. Asimismo, al no concretarse la creación de la Unidad Ejecutora del Proyecto (UE), se incumplió con los plazos establecidos en el plan de acción del proyecto. En el capítulo siguiente se analizarán las lecciones derivadas de ese hecho.

3.3 Estrategia del Proyecto GIRH-YQ

Con el Proyecto GIRH-YQ se aspira a generar una dinámica multisectorial y multidimensional del territorio, lo que posibilita que los cambios ocurran bajo el método integrador del desarrollo territorial, con... *“una visión integradora y holística, mediante cinco ejes estratégicos dentro de un marco de políticas, planes, programas o proyectos. Estos son: a) la multidimensionalidad; b) la intertemporalidad y la intergeneracionalidad; c) la multisectorialidad; d) la articulación de una economía territorial; y e) la búsqueda de una mayor coincidencia institucional”* (Sepúlveda et al. 2003).

La sustentabilidad territorial del desarrollo que implica el Proyecto Yacambú-Quíbor, que se estructura en torno de la construcción de una obra pública

hidráulica, no solo contempla una arquitectura social y técnica de manejo sostenible y aprovechamiento integrado de recursos no renovables, tales como tierras y ecosistemas, sino también la organización y participación de los actores y la emergencia de modelos de gestión social basada en una nueva institucionalidad y en nuevas oportunidades y capacidades.

A lo anterior se vincula el concepto de gestión integrada de los recursos hídricos (GIRH), que forma parte del ordenamiento territorial de las cuencas hidrográficas, y que armoniza las necesidades sociales con la oferta y la demanda de agua, la administración del sistema de riego, el uso de la tierra y los factores de producción (conocimiento, capital, trabajo) y la gestión sustentable de los ecosistemas (Lucke 2005).

En este marco, el Proyecto GIRH-YQ, además de armonizar la gestión integral de cuencas con otras políticas sectoriales, contribuirá a facilitar la transición hacia una fase de gestión institucional y de desarrollo local que promueva el fortalecimiento del capital social relacionado con la gestión de redes y encadenamientos productivos. Bajo este enfoque, el conjunto de actores sociales e institucionales debe realizar esfuerzos para identificar y desarrollar alternativas de organización social, empresarial y técnica para la gestión productiva y para impulsar estrategias de comercialización que refuerzan la diversificación productiva y que agregan valor para el desarrollo de la capacidad competitiva territorial.

Como consecuencia de las consideraciones precedentes, se promoverá un cambio sustancial en el proceso de institucionalización del proyecto y sus diversos componentes, que debe ser abordado tomando en cuenta su nueva dimensión espacial integrada, la diversidad y complejidad de las acciones contempladas y los entes que en el marco legal actual estarían involucrados en cada una de ellas. El corolario necesario del proceso de conceptualización del Proyecto GIRH-YQ se materializa en la necesaria formulación de un marco jurídico–institucional que responda a su naturaleza y alcance, que permita la integración de los diversos entes responsables de la definición, gestión y/o ejecución de aquellas actividades que forman parte de los objetivos propuestos o inciden en su logro.

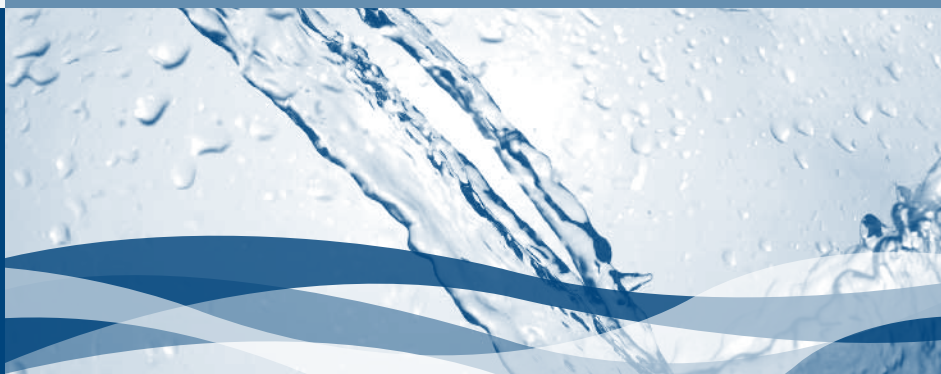
En este orden de ideas, los componentes tradicionalmente manejados por el proyecto Yacambú-Quíbor (ejecución de las obras de regulación y transvase, desarrollo del Valle de Quíbor, abastecimiento de agua a la ciudad de Barquisimeto y conservación de la Cuenca de Yacambú) deberán ser integrados en torno al

concepto de gestión integral de los recursos hídricos. En consecuencia, dicho marco prevé: i) la redefinición del ámbito espacial del Proyecto; ii) la implantación de un sistema de gestión integral de los recursos hídricos en el ámbito del Proyecto Yacambú-Quíbor; y iii) la implantación de un sistema de gestión del desarrollo del Valle de Quíbor.

Finalmente, cabe destacar que la ejecución del Proyecto GIRH-YQ debería haberse desarrollado en dos etapas:

- **Etapas de transición** de cuatro años, entre 2006 y 2009, fundamentalmente focalizada en el desarrollo de las capacidades institucionales y de los futuros beneficiarios, con el fin de prepararlos para la llegada del agua. Incluye los cuatro componentes del Proyecto GIRH-YQ: el diseño detallado y definitivo de las obras hidráulicas; el desarrollo de las capacidades institucionales y locales para la gestión del riego y el uso sostenible de la cuenca del río Yacambú y la quebrada Las Raíces; capacidades gerenciales; y articulación de instituciones, empresas y comunidades vinculadas al Proyecto.
- **Etapas de desarrollo**, que incluye aquellas actividades de ingeniería hidráulica y de equipamiento, algunas realizadas en forma paralela a las de la etapa de transición y otras posteriormente. Estas son: a) 2007-2012: construcción de la infraestructura del sistema de riego desde el portal de salida hasta los predios; b) 2008-2014: instalación de la infraestructura de riego dentro de las propiedades (se estimaba que la construcción del túnel de transvase finalizaría en marzo de 2008 y que el agua estaría disponible para utilización en el Valle de Quíbor a inicios de 2010).

CAPÍTULO 4. LECCIONES DE LA EXPERIENCIA DEL PROYECTO GIRH-YQ



Sin lugar a dudas, los logros alcanzados y las lecciones aprendidas del proceso de desarrollo del Proyecto GIRH-YQ serán de gran provecho para la fase de ejecución del mismo y como referente en futuros emprendimientos similares, que se realicen tanto fuera como dentro de Venezuela.

En la ejecución del megaproyecto para el aprovechamiento de los recursos hídricos en Yacambú-Quíbor, ha quedado en evidencia que un enfoque orientado solamente a incrementar el capital físico no es suficiente. La CAF, en asocio con SHYQ C.A., ha apoyado e incentivado la consolidación de una alianza estratégica con el IICA, la que permitió, gracias a la convergencia de las capacidades institucionales, desarrollar el Proyecto GIRH-YQ con una visión de integralidad y en consonancia con las políticas nacionales.

4.1 Relaciones institucionales IICA-SHYQ C.A.

El proceso de asociación para la cooperación que, desde mediados de 2002, llevaron a cabo el IICA y SHYQ C.A. es el primer elemento destacable para la formulación de futuros proyectos. Es necesario destacar la productiva relación institucional, técnica y humana que, en términos generales, se forjó desde el inicio entre los integrantes de ambas instituciones.

Se planteó el establecimiento de una asociación que trascendiera la relación de cooperación técnica que tradicionalmente se da entre un organismo internacional y una empresa pública local. Se estableció una relación de socios, que exigió una vinculación interinstitucional más profunda y al más alto nivel posible, de manera que la participación del IICA no se limitó a labores de capacitación y cooperación, sino que se involucró en todas las actividades del proceso dirigidas al logro de los propósitos y los objetivos del proyecto.

4.2 Relaciones con actores institucionales clave

La limitación más evidente, con impactos tanto en la etapa de formulación como en la actual etapa de ejecución, está relacionada con las dificultades que se encontraron en las gestiones ante los actores institucionales públicos de alto nivel, tanto a nivel nacional como regional y local, para construir visiones comunes y coordinar acciones; y el apoyo político que permitiera alcanzar un mayor compromiso y apropiación del mismo en la gestión de las instituciones con competencia en el territorio.

No obstante el SHYQ C.A. mantuvo comunicación formal con los ministerios involucrados, hizo falta un mayor grado de intercambio y relación, que permitiera a dichos organismos discutir y orientar, de acuerdo con sus lineamientos, la visión del Proyecto GIRH-YQ y, de esta manera, incorporarlo plenamente en sus agendas y en las prioridades nacionales. A nivel de las instituciones regionales y locales (Gobernación del estado Lara y alcaldías de los municipios Jiménez, Andrés Eloy Blanco e Iribarren), la vinculación fue también inconstante y se limitó a algunos contactos eventuales, que no tuvieron la frecuencia y la profundidad que permitieran que dichas instituciones asumieran el rol de entes ejecutores del proyecto de desarrollo más importante que se implementa en sus jurisdicciones.

Del análisis de la situación planteada se concluye que hubo insuficiencias en el manejo de la información estratégica y en el relacionamiento institucional. En la planificación de futuros proyectos y de acuerdo a las características de cada caso en particular, se debe priorizar el análisis del entorno de los diferentes ámbitos territoriales (nacional, regional, local) y en función de la información recopilada, así como el diseño de las estrategias de relacionamiento. En caso de encarar emprendimientos similares al Proyecto GIRH-YQ, se sugiere incorporar servicios especializados en análisis de entorno y comunicación estratégica, que asuman el asesoramiento del equipo directivo en las gestiones interinstitucionales en los diferentes procesos de comunicación que son vitales para la acometida de proyectos de desarrollo rural con enfoque territorial.

4.3 Proceso de comunicación

Otro factor limitante, detectado en las etapas de formulación y ejecución del Proyecto GIRH-YQ, fueron las deficientes estrategias de comunicación y difusión del Proyecto. Las fallas de comunicación no solo se dieron en el ámbito externo, sino también en el interno.

Las deficiencias del proceso de comunicación externa con los niveles gerenciales de las instituciones clave y los actores territoriales quedaron diagnosticadas en un estudio de opinión pública para evaluar la situación comunicacional del Proyecto GIRH-YQ, realizado por una empresa especializada a solicitud de la CAF. Entre los hallazgos del estudio, se destaca que pese a la organización de varios eventos de participación social, casi el 50% de los actores territoriales entrevistados manifestó desconocer los alcances del Proyecto GIRH-YQ. Si bien, el nivel de conocimiento del megaproyecto Yacambú-Quíbor fue mayor, quedó en evidencia que sus objetivos, alcances e impactos también se conocían en forma deficiente.

Hacia el final de la etapa de formulación, también se perdió fluidez en la comunicación interna en las instancias directivas de SHYQ C.A. y el IICA. Se efectuaron varios intentos para restablecer el clima de entendimiento que había existido desde 2002, pero no se lograron los resultados esperados.

Las anteriores situaciones hacen concluir que hizo falta un componente que abordara el tema comunicacional y que, además de hacer análisis y monitoreo del entorno, dotara al Equipo Formador de herramientas para la transmisión de resultados y la captación de aliados.

Se recomienda que, en todas las etapas de proyectos futuros, se refuerce el apoyo especializado en procesos de comunicación desde las presentaciones iniciales, para dar a conocer los postulados del proyecto hasta la presentación de los resultados, propuestas y difusión del gran acervo documental que se genera sobre el territorio.

4.4 Proceso de participación social

La participación de aproximadamente 280 actores territoriales en la formulación del Proyecto GIRH-YQ permitió forjar una visión compartida del territorio. Los cambios esperados a corto plazo, las estrategias, las metodologías y las acciones acordadas en conjunto para el logro de los objetivos establecidos se discutieron a profundidad y se plasmaron en las propuestas y los documentos de apoyo elaborados por los consultores, con quienes dichos actores contribuyeron ampliamente. Sin embargo, fue necesario adoptar algunas medidas complementarias, tales como:

Desarrollar la propuesta de elaboración del proyecto a partir de la definición clara y en términos operativos de los procesos técnicos y de los procesos políticos, en sus diferentes etapas y componentes, incluida la fase de identificación.

Dar mayor importancia al diagnóstico del capital social, para establecer un proceso de movilización de la sociedad, los sectores público y privado y las ONG, capaz de promover la participación efectiva y la consulta de actores sociales representativos. Se evaluó la viabilidad de constituir una instancia legal de gestión institucional constituida por actores clave y dirigida con un liderazgo auténtico y legitimado por la sociedad civil, para que se integren en las diferentes etapas del Proyecto GIRH-YQ y se apropien de él.

Integrar, de manera paulatina y ascendente, la visión de las distintas organizaciones de la sociedad civil, con sus particularidades y complejidades, que inciden en los territorios de Yacambú y Quíbor, de manera que todos los actores intercambien visiones y experiencias y contribuyan, según su potencial, a la formulación del Proyecto GIRH-YQ. A partir de esto, surge la necesidad de formular una política de Estado que oriente el desarrollo sustentable e impulse el mejoramiento de la calidad de vida de los distintos actores del medio rural.

Constituir un equipo local de movilización, participación y consulta de la sociedad que responda por el proceso institucional y que promueva y genere una plataforma organizacional, con participación de instancias públicas y de la sociedad civil, para dinamizar y consolidar los procesos de gestión y elaboración del Proyecto GIRH-YQ, incluida su puesta en marcha.

La necesidad de continuar profundizando en la dinamización y el desarrollo del capital social del Proyecto GIRH-YQ obliga a redoblar esfuerzos para lograr que la etapa de ejecución continúe de acuerdo con el Plan de Acción del Proyecto. Es necesario desarrollar estrategias que estimulen y apoyen a los actores territoriales para demandar su implementación, desde el principio de corresponsabilidad que ha orientado la formulación.

Por tanto, la incorporación del Proyecto GIRH-YQ como el marco orientador de la gestión del sector público debe ser solicitada por los diferentes actores territoriales, y en coordinación con la Unidad Ejecutora. Debe superarse la situación actual, en la que solo la empresa SHYQ C.A. ha asumido el plan de acción como rector de su actuación a través de la Gerencia de Gestión Social.

Para proyectos futuros debe considerarse que el fortalecimiento del capital social está asociado a la construcción ineludible de procesos de gestión de largo aliento, que implican una participación social efectiva, para lo cual deben plantearse estrategias de ejecución en el corto y mediano plazos, con hitos y objetivos secuenciales y acumulativos. Es necesario diseñar estrategias de relacionamiento profundo con los actores territoriales que no tengan la condicionante de la inmediatez que imponen los plazos de entrega de un contrato de corto plazo.

4.5 Proceso de apoyo administrativo

Cumpliendo con los procedimientos internos de la empresa SHYQ C.A., se aprobó un manual con las normas específicas para el manejo y el control de los recursos financieros y para la realización de las actividades previstas en la formulación del Proyecto GIRH-YQ, según los procedimientos, los formatos y los instructivos. A pesar de lo señalado en ese manual, fue necesario precisar aún más los procesos administrativos. A tal efecto, el 1.º de junio de 2005 se firmó el Acta de Acuerdos Administrativos, con el fin de facilitar la ejecución de la Carta de Entendimiento y orientar la presentación de las rendiciones de los anticipos entregados por la SHYQ C.A. al IICA.

Es importante señalar que el manual comenzó a aplicarse aproximadamente un mes después de iniciarse la etapa de formulación, situación que limitó la validación de los procedimientos, formas e instructivos definidos con respecto a los procesos administrativos, financieros y técnicos.

El mecanismo administrativo acordado se fundamentó en la entrega de recursos financieros por parte de la empresa SHYQ C.A. al IICA bajo la figura de anticipos. Para poder optar a nuevos desembolsos, esta última institución debía presentar informes de rendición de cuentas de los gastos incurridos. Los ajustes impuestos por la normativa específica creada para el Proyecto GIRH-YQ dificultaron las labores administrativas e implicaron numerosas correcciones, lo que ocasionó inconvenientes para la oportuna rendición de cuentas de los recursos asignados al Proyecto.

Los procesos administrativos y técnicos para la formulación del Proyecto GIRH-YQ se desarrollaron de manera diferenciada. Sin embargo, debe destacarse que la formulación del Proyecto en ningún momento se detuvo por la falta de recursos financieros.

A futuro, es importante definir con claridad los procedimientos contables y administrativos, previo al inicio de las actividades previstas en los acuerdos de cooperación técnica. También se debe desarrollar un proceso de comunicación adecuado entre los integrantes de los equipos administrativos de las instituciones involucradas, lo cual es fundamental para resolver las diferencias que se puedan presentar en los procedimientos acordados.

4.6 Etapa de ejecución

El respaldo por parte de los tomadores de decisiones es la premisa fundamental planteada en las propuestas del Proyecto GIRH-YQ para iniciar esta etapa. En efecto, en el informe final del Proyecto, se plantea la organización para la ejecución como el factor clave que permitirá la continuidad de las actividades propuestas en el Plan de Acción. Se considera fundamental conformar la instancia responsable de la conducción del Proyecto. Asimismo, a la fecha, ya deberían estar en

funcionamiento la Comisión Permanente y el Comité Técnico, cuerpos colegiados propuestos para la dirección, coordinación y seguimiento del Proyecto.

Al no lograrse el respaldo político y social necesario, no ha sido posible iniciar la etapa de ejecución en los términos planteados en las propuestas del Proyecto. De allí las dificultades, a casi cuatro años de terminada la etapa de formulación, para cumplir con la fase de implementación del Plan de Acción.

Las gestiones para continuar con el proceso de construcción de la viabilidad socio-política las ha asumido SHYQ C.A. de manera parcial. Los esfuerzos para mantener la vigencia del Proyecto GIRH-YQ son casi exclusivamente del equipo técnico de la Gerencia de Gestión Social, que ha asumido informalmente el rol de Unidad Ejecutora, sin obtener el respaldo institucional adecuado del nivel directivo de la empresa.

Esta situación es consecuencia directa de las carencias ya analizadas para la construcción de la base institucional, legal y social requerida para formular e implementar un proyecto de desarrollo rural con enfoque territorial como el Proyecto GIRH-YQ. Es un llamado de atención muy claro sobre la importancia que se les debe asignar a estos aspectos en la concepción y formulación de proyectos de este tipo de proyectos en otros países.

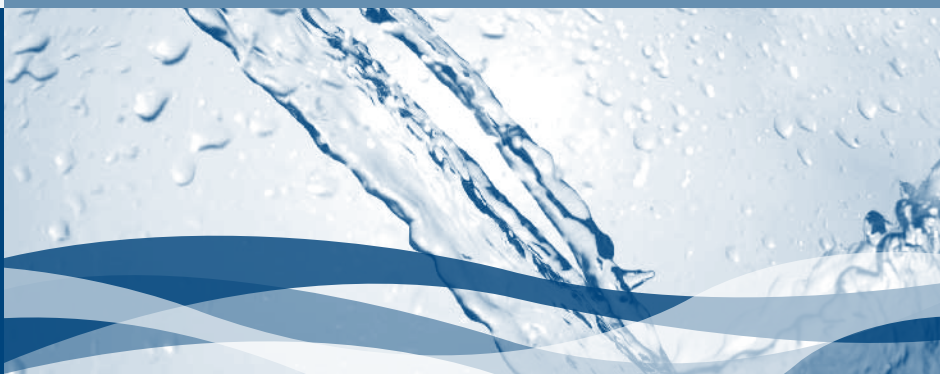
La puesta en marcha del Proyecto GIRH-YQ por parte de SHYQ C.A. representa una oportunidad única para los actores sociales e institucionales del territorio, no solo por la incorporación de 26 000 hectáreas bajo riego, sino también por los beneficios económicos, sociales y ambientales que generará ese Proyecto.

El potencial de encadenamiento y el tejido social presente en Yacambú-Quíbor, ante las metas e impactos esperados del Proyecto GIRH-YQ, generan oportunidades y espacios para la articulación, el desarrollo de capacidades y la sinergia en las intervenciones de los diferentes órganos de gobierno, dado el acervo de informaciones, estudios, movilización de actores, etc., lo que ha establecido las bases para la gestión de la información y el conocimiento y la formación de redes sociales.

Queda en evidencia la necesidad de reforzar los equipos técnicos en las áreas de análisis estratégico del entorno (nacional, regional y local), de procesos de comunicación interna y externa y del diseño detallado de la Unidad Ejecutora del

Proyecto. De no atenderse con prioridad estos aspectos fundamentales, se corre el riesgo de repetir tantas experiencias de planificación del desarrollo rural y territorial en nuestro continente que se quedan en los anaqueles de las bibliotecas, sin ninguna posibilidad de ejecución, por no haberse impulsado la construcción de la viabilidad sociopolítica como un elemento básico e indispensable para la implementación y sustentabilidad de los proyectos.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



En contextos donde existen diversas organizaciones con responsabilidades de actuación en una determinada región o territorio, la construcción de una institucionalidad con capacidades de gestión y la búsqueda de representatividad de los actores de la sociedad civil son objetivos previos que se deben lograr, indispensables para garantizar la apropiación y el protagonismo de la ciudadanía desde el inicio mismo del proceso de formulación de proyectos de gestión integrada de recursos hídricos, o en su concepción más amplia, de recursos naturales.

Su construcción pasa por la identificación de actores y roles –mediante un ejercicio de mapeo de actores– y por la homologación de definiciones y conceptos. Este proceso no es responsabilidad de una sola organización y su éxito depende, precisamente, de que sea realizado en forma concertada y con la participación de todas las instituciones involucradas.

En la mayoría de los casos, es común encontrarse con la existencia de actores institucionales cuyas obligaciones o funciones son similares, que realizan roles superpuestos. Ello obedece a la forma desordenada con que a lo largo del tiempo se desarrollan y crecen las estructuras institucionales, bajo diversas modalidades de poder. En esta situación hay que trabajar con criterios de complementariedad, tratando de evitar en lo posible situaciones de competencia entre instituciones o personas, y de duplicación de esfuerzos.

No obstante lo mucho (o poco) que las organizaciones y las personas que trabajan en ellas conozcan una determinada realidad en la que se intenta intervenir, es indispensable realizar un inventario sistemático de la información documental pertinente. Este esfuerzo debe generar, como un primer producto tangible del esfuerzo, la revisión crítica del conocimiento pertinente a los futuros proyectos, con un señalamiento expreso de los vacíos detectados.

Antes de comenzar el proceso de implementación de esos proyectos, incluso en el caso de aquellas etapas que pudieran calificarse como de diagnóstico, es indispensable haber realizado un inventario de las capacidades humanas a disposición, con miras a tener claridad sobre los apoyos externos a los que se podría recurrir.

Por simple que sea el proceso que se desea iniciar, es necesario elaborar un plan de implementación lo más detallado e integral posible, en el que queden claramente establecidos los siguientes aspectos:

- Actividades que se han de emprender.
- Delimitación del área socio geográfica del proyecto.
- Instituciones y personas responsables de cada una de ellas.
- Plan de acción específico por actividad, con objetivos, cronograma, productos y recursos requeridos.
- Unidad o equipo interinstitucional de facilitación y coordinación.

Los recursos humanos locales profesionales y conocedores de la teoría y de la praxis de su crecimiento y desarrollo son la fuente primigenia que se debe convocar para participar en este tipo de proyectos. Una vez que se han identificado aquellas actividades que no puedan encararse con personal perteneciente a las instituciones involucradas, su realización deberá ser asignada a consultores de alta experticia, contratados específicamente para tal fin.

A las actividades se les debe brindar un seguimiento estrecho, formal y frecuente, el que facilitará la provisión oportuna de apoyo y la introducción de las medidas correctivas que se consideren necesarias.

Las actividades que se han de emprender y la secuencia en que deben realizarse deben ser escogidas, una vez conocida la opinión de los actores involucrados, tanto de los que participarán en ellas como de los que eventualmente serían beneficiarios de las mismas o de sus consecuencias. Esta participación debe favorecerse en las etapas de planificación y de ejecución, teniendo en cuenta que la validación progresiva puede significar, a la larga, el éxito para lo que se propone.

En ese marco, es de destacar que la denominación original del proyecto se modificó a “Proyecto de Gestión Integral de los Recursos Hídricos (GIRH) en el Marco del Desarrollo del Proyecto Yacambú-Quíbor”, con el fin de recoger el enfoque holístico que se asume para el desarrollo del territorio, considerando al ciclo hidrológico como un todo y la interacción del agua con otros sistemas naturales y socio-económicos, así como la integración de la cuenca alta de la Quebrada Las Raíces al territorio de Yacambú-Quíbor, dada su interrelación con el desarrollo agrícola bajo riego del Valle de Quíbor y, a futuro, con el manejo y uso conjunto de las aguas provenientes de la cuenca del río Yacambú.

Para el desarrollo de los componentes del Proyecto GIRH-YQ en su fase de implementación, se deberá promover y estimular la generación de espacios y mecanismos de cooperación, integración y participación entre actores sociales e

institucionales, particularmente aquellos vinculados a la nueva institucionalidad relacionada con el poder comunal.

A partir del Plan de Acción del proyecto, se debe diseñar una estrategia para la operacionalización y consolidación de las bases que permitan la participación activa de los actores del proceso continuo de gestión institucional en la implementación, seguimiento y evaluación del Proyecto GIRH-YQ.

El Proyecto GIRH-YQ, enriquecido por el proceso en que fue formulado y presentado por la empresa SHYQ C.A. a la CAF, ha sido un insumo muy importante para determinar la viabilidad del Proyecto Yacambú-Quíbor, en su conjunto, con una visión de desarrollo integral y sostenible, capaz de apoyar decisiones de inversión millonarias a ser ejecutadas a corto, mediano y largo plazo.

La promoción por parte de SHYQ C.A. de la organización institucional propuesta en el Proyecto GIRH-YQ, que permite aprovechar las diversas especialidades y capacidades de otras instituciones gubernamentales, muestra viabilidad institucional para el Proyecto. El principio utilizado es buscar la integración y mantener el liderazgo de cada institución en su área de responsabilidad, pero asegurando que cada una reconozca la necesidad de una acción integrada.

La concepción del Proyecto GIRH-YQ se enmarca en la política ambiental del país que considera compatible la calidad ambiental y el desarrollo económico y social, demostrando viabilidad ambiental para el Proyecto. Se enfatiza en los aspectos ambientales, a fin de minimizar, atenuar o contrarrestar los efectos desfavorables de las acciones constructivas y, al mismo tiempo, se han desarrollado los demás componentes, considerando la dimensión ambiental como eje transversal que orienta todas las acciones de su desarrollo.

El aporte del Proyecto GIRH-YQ a la gestión social del territorio puede mostrarse a través de la construcción de la nueva institucionalidad propuesta, que asegurará una recuperación del capital social y humano, incorporando aspectos que van más allá de lo agrícola y rural e involucrando temas relativos a la participación ciudadana en la toma de decisiones, la seguridad jurídica, el acceso a la tierra, el manejo apropiado de los recursos naturales y el ambiente, entre otros. También se reflejará en la cantidad, la calidad y la conservación del recurso agua, lo que incidirá positivamente en la salud de la población usuaria, principalmente en los estratos más vulnerables de la población urbano-rural.

SIGLAS

Siglas	Definición
CAF	Corporación Andina de Fomento
COTESAGUAS	Comisión Técnica de Suelos y Aguas
CORTULARA	Corporación de Turismo del Estado Lara
CPI	Concurso Público Internacional
FONCASA	Fondo Cafetalero de Sanare
FUDECO	Fundación para el Desarrollo de la Región Centrooccidental
GIRH	Gestión Integral de los Recursos Hídricos
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INDER	Instituto Nacional de Desarrollo Rural
HIDROLARA	Compañía Hidrológica del Estado Lara
INIA	Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas
INE	Instituto Nacional de Estadísticas
INPARQUES	Instituto Nacional de Parques
LOGOT	Ley Orgánica para la Planificación y Gestión de la Ordenación del Territorio
LPI	Licitación Pública Internacional
MARN	Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales
MAT	Ministerio de Agricultura de Tierras
MINEP	Ministerio para la Economía Popular
MOP	Ministerio de Obras Públicas
PACCA	Productores Asociados de Café, C.A.
PROVALTT	Programa de Validación y Transferencia de Tecnologías de Riego
SEPOR	Servicios de Programación y Optimización del Uso del Agua de Riego
SHYQ C.A	Sistema Hidráulico Yacambú Quibor C.A.
SIG	Sistemas de Información Geográfica
UCLA	Universidad Centrooccidental Lisandro Alvarado

BIBLIOGRAFÍA

- Buarque, SC. 1999. Metodología de planeamiento do desenvolvimento local e municipal sustentável. 2 ed. Recife, BR, IICA.
- CAF (Corporación Andina de Fomento, VE). 2007. Estrategia ambiental. Caracas, VE.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 2003a. Capital social, institucionalidad y territorios. Sinopsis 5. San José, CR.
- _____. 2003b. Estrategias y políticas de la Dirección de Desarrollo Rural Sostenible. Revista Sinopsis ago. 2003. Número especial. San José, CR.
- _____. 2003c. Sistematización de experiencias en desarrollo rural. San José, CR, Dirección de Desarrollo Rural Sostenible, Red de Gestión de Conocimiento, Observatorios de Desarrollo Sostenible.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, EC). 2004. Propuesta Regional Andina–Neo-Institucionalidad «Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales en el Diseño de Políticas e Instrumentos para el Desarrollo Territorial Rural en los Países Andinos. Quito, EC.

- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 2006. Políticas para la prosperidad rural: la contribución de la agricultura y de los territorios rurales a la creación de empleo y la reducción de la pobreza. San José, CR.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, VE); SHYQ (Sistema Hidráulico Yacambú-Quíbor, VE). 2004. Perfil avanzado del Proyecto Gestión Integral de Recursos Hídricos en el Marco del Desarrollo del Sistema de Riego Yacambú-Quíbor. Barquisimeto, VE.
- _____; SHYQ (Sistema Hidráulico Yacambú Quíbor, VE). 2006. Proyecto GIRH: informe principal. Barquisimeto, VE.
- Jara, CJ. 2003. Perfil conceitual do projeto Desenvolvimento Sustentável dos Territórios Rurais. Ministério de Desenvolvimento Agrário. Brasília, BR, SDT (Secretaria de Desenvolvimento Territorial), IICA.
- _____. 2004. Pensamiento complejo y desarrollo rural. Panamá, PA, IICA.
- _____. 2005. Calidad social y desarrollo sostenible de los territorios rurales. San José, CR, Área de Desarrollo Rural Sostenible, IICA. Cuaderno Técnico no. 34.
- Lücke, OA. 2005. Gestión Integrada de los Recursos Hídricos en Cuencas Hidrográficas. Conferencia de clausura de año académico. San Ramón, CR, UCR, Sede de Occidente, Programa de Maestría en Desarrollo Sostenible.
- Ministerio del Poder Popular para la Comunicación y la Información. Proyecto Nacional Simón Bolívar, Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013. Segunda Edición. Caracas, Venezuela, Junio, 2009.
- Miranda, C; Teruel, R; Matos, J; Jara, C; Braceras, F; Menezes, S. 2002. Descentralización y desarrollo municipal sostenible: la experiencia del Seridó. San José, CR, IICA.

Montenegro, D. 2009. Informe de cierre. La aproximación multidimensional del desarrollo rural sostenible del Área de Influencia del Norte del Semiárido Larense. Proyecto: Formulación del Plan de Desarrollo Rural con Enfoque Territorial del Semiárido Larense. Caracas, VE, IICA, FUDECO.

Sepúlveda, S. 2001. Desarrollo sostenible microregional: métodos para la planificación. San José, CR, IICA, UNA.

_____. 2008. Gestión del desarrollo sostenible en territorios rurales: métodos para la planificación. San José, CR, IICA.

_____; Rodríguez, A; Echeverri, R; Portilla, M. 2003. El enfoque territorial del desarrollo rural. San José, CR, IICA.

Teruel, R. 2004. Proyecto Gestión Integral de Recursos Hídricos en el Marco del Desarrollo del Sistema de Riego Yacambú-Quíbor de Venezuela: Propuesta del marco de referencia y enfoque metodológico para la elaboración participativa del Proyecto. Caracas, VE, IICA, Unidad de Preparación del Proyecto.

_____. 2006. El Proyecto Gestión Integrada de Recursos Hídricos (GIRH) Yacambú-Quíbor, Venezuela: Un marco general para sistematizar la experiencia del Proyecto GIRH. La Paz, BO.

ANEXO I

MAPA DE ACTORES, PROCESO DE MOVILIZACIÓN Y CONSULTA

A. Identificación de los actores sociales por reunión (BARQUISIMETO)

	Comunitario	Parroquial	Municipal	Estadal	Nacional
Institucional			ALCALDE	INIA, GOBERNACIÓN, INDER, FUDECO, INTI, INPARQUES, UCLA, UPEL, UNY, CÁMARA DE INDUSTRIALES, MARN, SASA	FUNDACIÓN POLAR
Organizacional				PROINLARA	
ONG				CINECO	
Privado			EMISORAS DE RADIO (MINUTO, SOL 96)	PROMAR (AMBIENTE Y CONSERVACIÓN, PERFIL AGROPECUARIO) TELECENTRO	

B. Identificación de los actores sociales (QUÍBOR)

	Comunitario	Parroquial	Municipal	Estadal	Nacional
Institucional	IGLESIA, ESCUELA (NER 221), MERCAL	NÚCLEOS DE ESCUELAS RURALES (NER), JUNTAS PARROQUIALES	CLPP, ALCALDÍA, MAT, INTI, HIDROLARA, ENELBAR, INCE, MUSEO ARQUEOLÓGICO DE QUÍBOR, DIRECCIÓN MUNICIPAL DE EDUCACIÓN, MISIÓN VUELVAN CARAS (CENTRO POLIVALENTE) QUÍBOR)	INIA, SHYQ C.A., GOBERNACIÓN- DDA, INDER, FUDECO, UCLA, SASA, CÁMARA DE COMERCIO, MARN	CIDIAT, ULA, MILC, MINEP
Organizacional	UNIONES DE PRESTATARIOS, LA VIGIA, SAN JOSÉ, CERRO PELÓN, USUARIOS DEL AGUA DEL TÚNEL, USUARIOS DEL AGUA DE HIDROLARA, ACIPROSEMCLA, JUNTAS DE VECINOS, HORMIGAS CONSTRUCTORAS		USUARIOS DE QUEBRADA ATARIGUA, APROAGRO VQ, FUNDACEBOLLA, SAQUI, ASOCIAMI, ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CAPRINOS	APROSELA	
ONG			FUNDAGRARIA	FUNDACIÓN AGROS	ACCIÓN CAMPESINA
Privado			CASAS AGRÍCOLAS, COOPERATIVA FLORENCIO JIMÉNEZ, EMISORAS DE RADIO, PROINCA		VENEZOLANA DE RIEGO

C. Identificación de los actores sociales por reunión (SANARE)

	Comunitario	Parroquial	Municipal	Estadal	Nacional
Institucional	ESCUELA (DIRECTOR DE 4 NER), MERCAL, MISIONES (ROBINSON, VUELVAN CARAS)	JUNTAS PARROQUIALES (PRESIDENTE DE JUNTAS PARROQUIALES DE YACAMBÚ Y PIO TAMAYO)	CLPP ALCALDÍA DE AEB, MAT, HIDROLARA, ENELBAR, INCE, UNELLEZ, PROGRAMA DE EXTENSIÓN	INIA, SHYQ C.A., GOBERNACIÓN, FUDECO, INPARQUES (Lucas), UCLA (Mario P. Torres), FISCALÍA AMBIENTAL, GUARDERÍA AMBIENTAL, MARN (José Silva), SASA (José Silva)	FIDES (Alfredo Viloria), FONDAFA, UFORGA (Prof. Edgar Hernández), MINEP, FUNDACIÓN POLAR-DANAC.
Organizacional	OSO FRONTINO, ACIPACEB, COOPBRY, JUVENTUD 2000, FF YACAMBÚ Y NEGRO PRIMERO, PALO DE BANCO DE ESCALERA, LA ESPERANZA, ASOCISARA, COMITÉ DE SALUD, INDIO VIEJO, GRUPO CANTORES DE CHAMIZA, COMITÉ DE AGUA DE CHAMIZA, ASOCIDAY, ASOCIACOMYA, ASOCIMAFONCU		FONCASA, PACCA, SANARE		
ONG				FUNDACIÓN AGROS	
Privado			CASAS AGRÍCOLAS, EMISORAS DE RADIO: SANAREÑA Y YACAMBÚ		FAMA DE AMÉRICA, FUNDACIÓN CENTRAL

D. Formato de Minuta de Actividad



MINUTA DE ACTIVIDAD

Fecha:	Hora:	Lugar:
Actividad:		
Asistentes (nombre y organización):		
Objetivos:		

Aspectos tratados	Acuerdos	Responsable	Comentarios
Firmas:			

E. Guía para la Planificación de Talleres de Trabajo

FASE “0” – Actividad. Tres (3) reuniones con actores del territorio Yacambú-Quíbor: Barquisimeto, Quíbor y Sanare

¿Qué deseamos alcanzar con las reuniones? ¿Cuáles son los objetivos?

- Promover la comprensión de la importancia del Proyecto Yacambú-Quíbor para el desarrollo sustentable de la región.
- Compartir una propuesta para la formulación de una visión común del territorio Yacambú-Quíbor, así como de un proyecto de mediano plazo que contribuya a alcanzarla.
- Generar compromisos de los actores sociales e institucionales con el futuro de su territorio en el marco del Proyecto GIRH-YQ.

¿Cómo planteamos alcanzar los objetivos de la reunión? ¿Cuál es la metodología de trabajo?

- Informar acerca de los logros y avances de la infraestructura y sobre las dimensiones y alcances del Proyecto Yacambú-Quíbor.
- Presentar la propuesta del Proyecto GIRH-YQ.
- Realizar con los asistentes sesiones de trabajo en grupos y compartir los resultados en una reunión plenaria, con el fin de construir una visión en el tiempo sobre el desarrollo del territorio y generar compromisos de los actores.

¿Quiénes participarían en las reuniones?

- Productores rurales: representantes de organizaciones.
- Representantes de instituciones de los sectores público y privado con competencia en el territorio.
- Agrocomercios.
- Consejo Local de Planificación Pública.
- Representantes gubernamentales en los ámbitos regional, municipal y parroquial.

Algunos aspectos a considerar para el desarrollo de las reuniones

- Crear un lema.
- Establecer mesas de trabajo donde los participantes ubiquen dos escenarios, sus consecuencias y posibles realidades: 1) sin la realización del Proyecto GIRH-YQ, y 2) con la realización y oportuna culminación del Proyecto.
- Preparar una ambientación del salón donde se realizarán las reuniones, utilizando para ello información relacionada con el proyecto que sea atractiva visualmente (afiches, fotos, etc.).
- Las reuniones no deben durar más de tres (3) horas.
- Un máximo de 40 participantes por reunión.
- Promover el entusiasmo y el compromiso de ser actor del proceso.
- Preparar un documento tipo resumen para ser entregado a los participantes al finalizar la reunión.

F. Ejemplo de Minuta de Seguimiento de Áreas Temáticas

GERENCIA DE DESARROLLO Y CONSERVACIÓN
PROYECTO PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HÍDRICOS
EN EL MARCO DEL PROYECTO YACAMBÚ-QUÍBOR
 REUNIONES AMPLIADAS PARA EL SEGUIMIENTO DE LAS ÁREAS TEMÁTICAS

FECHA: 04/10/05

ÁREA TEMÁTICA: Diversificación Agrícola y Forestal

LÍDER: Miguel Mujica

CONSULTOR: UCLA

ASPECTO	PROPUESTA	ACCIÓN DE SEGUIMIENTO
Propuesta de Diversificación Agrícola y Forestal para la Cuenca del Río Yacambú	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La propuesta debe incluir lo referente a cultivos de flores, plantas medicinales, huertos familiares, así como apicultura y el aspecto pecuario. ✓ Buscar mayor vinculación con otras consultorías para lograr consistencia en la propuesta. Entre ellas turismo rural, gestión de cuenca, agrocadenas, agricultura sustentable, desarrollo organizacional y mecanismos de financiamiento. ✓ Tomar en cuenta los planes y las estrategias de otras instituciones en relación con diversificación agrícola y forestal. ✓ Profundizar sobre la estrategia concreta para viabilizar una propuesta sustentable de diversificación en la cuenca del río Yacambú. ✓ La propuesta es muy general, tanto en el componente agrícola como en el forestal; debe ser más específica y en concordancia con las necesidades reales de conservación de la cuenca. ✓ Tomar en cuenta las experiencias que existen a nivel nacional en el área de diversificación, con el fin de fortalecer más la propuesta. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El 07-10-05 se realizó una reunión de trabajo con el consultor (UCLA), para informar sobre las observaciones hechas a la información de avance del área temática. ✓ El 10-10-05 se hizo una reunión con Rodolfo Teruel (armador del proyecto) para revisar el informe de avance presentado por la UCLA y buscar posibles mecanismos que orienten a mejorar la propuesta. ✓ El 11-10-05 se realizó una reunión con Miguel Ángel Arvelo (coordinador técnico del proyecto) y Rodolfo Teruel (armador del proyecto) para tratar todo lo relacionado con la propuesta de diversificación presentada en el informe de avance y definir el mecanismo que busque mejorar esa propuesta.

G. Ejemplo de Informe de Resultados de Talleres de Trabajo

EL PROYECTO GIRH-YQ, UNA PROPUESTA DE DESARROLLO ENDÓGENO SUSTENTABLE DEL TERRITORIO YACAMBÚ-QUÍBOR

El Proyecto Yacambú-Quíbor representa en la actualidad la iniciativa pública de mayor importancia para el estado Lara y, en atención a la magnitud de sus impactos, constituye una de las propuestas que apuntalará el proceso de desarrollo endógeno nacional y regional.

El significativo avance que presentan las obras de infraestructura hidráulica pone de manifiesto la necesidad de alinear los esfuerzos institucionales públicos y privados para construir un proyecto común que oriente la acción de los diferentes sectores que hacen vida en el territorio, a fin de generar los impactos esperados cuando las obras estén concluidas.

Este proyecto ha sido denominado **Gestión Integral de los Recursos Hídricos en el Marco del Proyecto Yacambú-Quíbor (GIRH)** y para su desarrollo se cuenta con el apoyo del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Se fundamenta en un proceso de construcción colectiva que se inicia con la **formulación participativa de su plan de acción**. Con la finalidad de dar a conocer la propuesta de trabajo para dicha formulación y promover la participación activa de las diferentes instituciones y organizaciones presentes en el área de influencia del Proyecto, se realizaron tres jornadas de presentación. **Dichas jornadas se llevaron a cabo en Barquisimeto, Quíbor y Sanare, los días 7, 8 y 13 de julio de 2005, respectivamente.** Luego de la exposición y a manera de ejemplo, se conformaron mesas de trabajo, las cuales realizaron un breve ejercicio de diagnóstico y propuestas de solución; los aportes y sugerencias de los participantes se presentan en cuadro anexo.

En **Barquisimeto** participaron representantes de: MARN, INDER, MAT, Ministerio de Industrias Ligeras y Comercio (MILCO), INPARQUES, GOBERNACIÓN (Desarrollo Económico y Plan de Desarrollo Endógeno), FONDAEL, HIDROLARA, FONDAFA, FIDES, SASA, FUDECO, CORTULARA, PROSALAF, MERCABAR, CA, FUNDAPYME, TECNOPARQUE, INIA, UCLA, UNEXPO, UFT, Centro Jacinto Lara, CÁMARA DE INDUSTRIALES y CAPMIL.

En **Quíbor** participaron representantes de: UCLA, INCE-Lara, Alcaldía del Municipio Jiménez, Cámara Municipal, Consejo Local de Planificación de Políticas Públicas-sector agrícola, Junta Parroquial Cuara, Junta Parroquial Tintorero, Junta Parroquial Mariano Peraza, ETA José Ramón Rodríguez-Cuara, ASOCIPROSEMCLA, APROAGRO VQ, FUNDACEBOLLA, APROSELA, Sociedad de Amigos de Quíbor, Empresa Campesina La Vigía, Asociación Civil ASDIVI, Asociación Cooperativa María de la O 15 RL, ASOGACAJI, Comunidad La Vigía, Comunidad Los Ejidos, Comunidad Los Ortices, Cooperativa Agoo-Venezuela 8000, Federación Campesina, Acción Campesina, Juez de Agua de la quebrada Atarigua, Radio Hespérides 88.7 FM y Radio Espacial 106.9 FM.

En **Sanare** participaron representantes de: MARN, MINEP, FONDAEL, GN, UCLA, UCV, PREA-CIARA, Alcaldía del Municipio Andrés Eloy Blanco, Cámara Municipal, Consejo Local de Planificación de Políticas Públicas- sector agrícola, Junta Parroquial Yacambú, Junta Parroquial Pío Tamayo, PACCA-Sanare, FONCASA, ASOCIDAY, ASOCIACOMYA, ACIPACEB, Fondo Financiero Negro Primero, Fondo Financiero Yacambú, Frente Francisco de Miranda, Cooperativa La Alianza, Cooperativa Niño Dios, Cooperativa Palo de Banco, Cooperativa Brisas del Río Yacambú, Caja Rural Indio Kappú, APLEPY, MONCAR, Juventud 2000, Fundación Agros y Comunidad Cerro Negro.

H. Presentación de la Propuesta para la Formulación del Plan de Acción del Proyecto GIRH en el Marco del Proyecto YACAMBÚ-QUÍBOR (Barquisimeto, 07-07-05)

Área	Problemas identificados	Situación deseada	Acciones propuestas	Actores responsables
Agrícola-productiva	1. Deterioro de la calidad ambiental y de los recursos naturales como resultado de la actividad agrícola	Desarrollo de la actividad agrícola bajo un enfoque amigable con el ambiente	Mancomunidad intermunicipal	Gobiernos locales, SHYQ C.A., FUNDACOMUN, HIDROLARA, MARN
			Reinversión de los beneficios del proyecto de riego y abastecimiento urbano en conservación y mantenimiento de la cuenca	MARN, HIDROLARA, SHYQ C.A., comunidades, organizaciones de productores, gobiernos regional y local
	2. Escasa diversificación económica	Diversificación de la economía en función de las potencialidades del territorio	Zonas de amortiguamiento de las áreas pobladas	Comunidades, gobiernos locales, MAT, Guardia nacional
			Servicios de apoyo a la producción	Universidades, organismos de investigación y extensión, organismos de financiamiento, organizaciones de productores, empresas privadas
	3. Conflictos de uso de la tierra	Ordenamiento territorial y una distribución equitativa de los recursos agua y tierra	Aplicación del ordenamiento legal vigente	MARN, INTI, gobiernos locales
			Diseño de un programa comunicacional	Gobiernos locales, comunidades, organizaciones de productores, universidades, medios de difusión, MIC
Manejo de cuencas	1. Ocupación incontrolada y uso inadecuado de los recursos	Ocupación controlada	1. Difusión y aplicación de la legislación ambiental 2. Diversificación de la economía y servicios ambientales 3. Actualización de planes de ordenamiento y reglamentos de uso	1. MARN, Fiscalía, INTI, Alcaldía, tribunales, INPARQUES, Gobernación, MAT, organismos gubernamentales que brindan asistencia técnica, SHYQ C.A. 2. CORTULARA, INATUR, MINEP, Alcaldías, MARN, INIA, INPARQUES 3. MARN, FUDECO, INTI, MAT, INPARQUES, SHYQ C.A., MINFRA, Alcaldías y Gobernación

Manejo de cuencas	2. Débil aplicación en las políticas educativas orientadas al manejo integral y sustentable del territorio	Población sensibilizada y comprometida con el manejo sustentable del territorio	1. Inclusión de variable ambiental en la educación formal y no formal 2. Programa de uso racional de los agroquímicos y asistencia técnica integral	1. MECD, MARN, universidades, INDER, MINEP, INPARQUES 2. INIA, universidades, MAT, MINEP, MCT, INDER, SASA
	3. Insuficiente articulación interinstitucional para la gestión del territorio	Articulación interinstitucional efectiva y eficaz basada en mecanismos de comunicación y en planes conjuntos	1. Evaluación y seguimiento permanente y participativo, con indicadores 2. Construcción de una visión común del futuro del territorio basado en un manejo integral	Las comunidades y todo ente (público o privado) relacionado con el territorio

Fuente: Aportes y sugerencias de los participantes en las mesas de trabajo. Jornada de presentación ante instituciones y organizaciones de la propuesta para la formulación del plan de acción del Proyecto Gestión Integral de Recursos Hídricos (GIRH) en el Marco del Proyecto Yacambú-Quibor (Barquisimeto, 07/07/05).

Otros problemas:

- Uso inadecuado de los suelos.
- Violación de la legislación ambiental y desconocimiento de ella.
- Carencia de alternativas estratégicas para el manejo integral y sustentable del área.
- Fragmentación de ecosistemas con la consecuente pérdida de biodiversidad.
- Insuficiente vigilancia.
- Deficiencia de red institucional para la gestión comunitaria.
- Debilidad en la implementación de un manejo integral de cuencas.
- Disminución progresiva del agua en la cuenca.

I. Presentación de la Propuesta para la Formulación del Plan de Acción del Proyecto GIRH en el Marco del Proyecto YACAMBÚ-QUÍBOR (Quíbor, 08-07-05)

Área	Problemas identificados	Situación deseada	Acciones propuestas	Actores responsables
Agrícola-productiva	1. Contaminación ambiental en el Valle de Quíbor (agroquímicos)	Utilización y manejo de agroquímicos de manera adecuada para lograr un valle saludable y próspero con una agricultura ecológica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explotación de la tierra de manera adecuada 2. Organización de productores, consumidores y comunidades 3. Planificación para la comercialización 4. Apoyo de instituciones públicas 5. Trabajo conjunto entre Estado y sociedad civil 6. Valor agregado a la producción del Valle 	INDER, SASA, MSDS, MINEP, INCE, INIA, SHYQ C.A., MARN, MAT, HIDROLARA, asociaciones de vecinos, organizaciones ambientales, instituciones y organizaciones del sector educativo, productores, empresas privadas, casas agrícolas, Alcaldía, Gobernación, Cámara Municipal
	2. Falta de logística y servicios para apoyar el aumento de la producción al culminar el Proyecto Yacambú-Quíbor	Gestión del territorio Yacambú-Quíbor basada en una sólida articulación entre el Estado y la sociedad civil	<ol style="list-style-type: none"> 1. Máxima participación de productores en espacios productivos 2. Diversificación de la producción 3. Diseño de normativas y su cumplimiento 4. Educación ambiental para el manejo de suelos 5. Capacitación integral 6. Planes de desarrollo integral 7. Articulación entre instituciones 8. Considerar figura sobre Autoridad Única de Área 9. Conocer otras experiencias en materia ambiental 10. Investigación sobre nuevos rubros y tecnologías de mercado 11. Aplicación de leyes y ordenanzas 12. Espacios de articulación entre sociedad civil y gobierno para el manejo del agua2* 	INDER, SASA, MSDS, MINEP, INCE, INIA, SHYQ C.A., MARN, MAT, HIDROLARA, asociaciones de vecinos, organizaciones ambientales, instituciones y organizaciones del sector educativo, productores, empresas privadas, casas agrícolas, Alcaldía, Gobernación, Cámara Municipal, FUDECO
	3. Tenencia de la tierra en el valle de Quíbor3*	Productores del Valle dueños de la tierra con fincas de tamaño adecuado a necesidades y capacidades, basado en criterios de equidad y en armonía con la ley	<ol style="list-style-type: none"> 1. Censo de productores con y sin tierra 2. Redistribución justa y equitativa de la propiedad, respetando las leyes 3. Respeto al derecho de la tierra. 4. Posible intercambio de tierra por agua 	INTI, MAT, INDER, gobierno local, productores

Manejo de cuencas	1. Debilidad institucional y organizacional para abordar el tema agrícola	Fuerte y efectiva articulación entre las instituciones y organizaciones, basada en la participación, la capacitación, el trabajo conjunto y la capacidad gerencial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formación social (autoestima, valores, comunicación), gerencial, capacitación técnica a los diferentes actores (productores, empleados públicos, casas agrícolas) 2. Mejorar el relacionamiento, articulando intereses con diálogo sincero y cumpliendo acuerdos 3. Activar canales efectivos de participación (CLPP, presupuesto participativo) y plan de ordenamiento. 4. Creación de instancia de coordinación de los diferentes actores. 5. Promoción conservacionista a través de campañas 6. Realización de planes de reforestación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alcaldías, universidades, SHYQ C.A., asociaciones de productores, gremios, INIA, ONG, INCE, INDER, comunidad organizada, AC 2. Alcaldías, universidades, SHYQ C.A., asociaciones de productores, gremios, INIA, ONG, INCE, INDER, comunidad organizada, AC 3. Contraloría, comunidades, alcaldías, organizaciones de productores, CLPP, organizaciones civiles, artesanos 4. Organizaciones civiles, instituciones (alcaldías, educativas, gubernación), SHYQ, INIA, MAT, INDER, INTI, MARN, MINEP. 5. SHYQ C.A., MARN, HIDROLARA, empresas privadas, INATUR. 6. MARN, INPARQUES, PACCA Sanare, MECD, UCLA, organizaciones ambientalistas, alcaldías, empresas privadas, SHYQ C.A.
	2. Deforestación en la zona alta y expansión de la frontera agrícola con cultivos limpios	Recuperación de los bosques, disminución de la deforestación y conservación de los recursos naturales		
	3. Elevado uso de agrotóxicos por falta de información y capacitación	Actividad agrícola sustentable basada en el manejo integrado de los cultivos		

Fuente: Aportes y sugerencias de los participantes en las mesas de trabajo. Jornada de presentación ante instituciones y organizaciones de la propuesta para la formulación del plan de acción del Proyecto Gestión Integral de Recursos Hídricos (GIRH) en el Marco del Proyecto Yacambú-Quíbor (Quíbor, 08/07/05).

Otros problemas:

Agrícola-productivos:

- Altos costos de producción.
- Poca sostenibilidad (debilidad) de la actividad productiva en general.
- Problemas de erosión en los suelos, inexistencia de planes para su manejo y conservación.
- Falta de asistencia técnica.
- Deficiente comercialización.

Manejo de cuencas:

- Debilidad en la fiscalización, control y sanciones en el tema ambiental y en lo referente a capacitación.
- Bajo aprovechamiento del agua de escorrentía.
- Baja valorización de la actividad agrícola.
- Crecimiento poblacional y uso de los espacios territoriales sin ordenamiento.

J. Presentación de la Propuesta para la Formulación del Plan de Acción del Proyecto GIRH en el Marco del Proyecto YACAMBÚ-QUÍBOR (Sanare, 13-07-05)

Área	Situación actual	Situación deseada	Estrategias y acciones	Actores responsables
Agrícola-productiva	1. Monopolio en la comercialización de los cultivos	Comercialización con participación directa de productores, fortaleciendo la cadena hasta el consumidor final	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear una empresa de los propios productores 2. Articulación en la base con participación y manejo de la información 3. Crear empresas cogestionarias en toda la cadena 4. Crear una nueva cadena de comercialización 5. Planificación de mercado 	Productores, alcaldías, MAT, MILCO, SHYQ C.A., Gobernación, MINEP, BANCOEX, MARN, MCT
	2. Deforestación en el área de las cuencas	Recuperación y conservación de áreas boscosas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reforestación de la cuenca de Atarigua 2. Evitar el avance de la frontera agrícola 3. Intervención gubernamental para reforestar áreas degradadas 	Alcaldías, Gobernación, asociaciones de vecinos, HIDROLARA, MARN, INPARQUES, SHYQ C.A.
	3. Falta de agua para consumo humano y riego en el Municipio AEB4*	Mayor disponibilidad de agua para consumo humano y riego en el municipio AEB	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudiar posible construcción de una presa en la quebrada Atarigua 2. Diseño y construcción de sistemas de riego locales 	
Manejo de cuencas	1. Tala en nacientes de acuíferos; deslizamientos, tala y quema, deforestación indiscriminada y falta de recursos económicos; escasa concientización del productor y débil aplicación de sanciones	Uso racional de los recursos; manejo integral de la cuenca con buenas prácticas agrícolas; diversificación con actividades conservacionistas y recuperación de las áreas degradadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinación interinstitucional entre organismos públicos y comunidades 2. Diversificación agrícola y económica (frutales, artesanía, turismo) conservacionista 3. Garantizar mercados para la venta de productos 4. Dar valor agregado a los productos (café, mora, lulo-vino, dulce, mermeladas) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. MARN, INPARQUES, GN, CLR, Fiscalía Ambiental, Contraloría Social, CLPP, INIA, CIARA, UCLA, asociaciones de vecinos 2. FONDAFA, FONDAEL, Alcaldía, MINEP, MAT, INATUR, Gobernación, INPARQUES, MARN, UCLA, SHYQ C.A., CIARA, INIA, CVA, productores 3. Asociación de productores, OPS. 4. MINEP, MERCABAR, Mercado Rodeo, TECNOPARQUE, Mercado Coche, CECOSOLSA, Mercales, Comisariato, Petrolero, mercados militares

Manejo de cuencas	2. Inestabilidad de los suelos	Recuperación de las áreas boscosas; control de los deslizamientos	1. Prácticas agrícolas controladas	MARN, comunidades, asociaciones civiles, juntas parroquiales, PERA-CIARA, MINEP, organizaciones acreditadas
-------------------	--------------------------------	---	------------------------------------	---

Fuente: Aportes y sugerencias de los participantes en las mesas de trabajo. Jornada de presentación ante instituciones y organizaciones de la propuesta para la formulación del plan de acción del Proyecto Gestión Integral de Recursos Hídricos (GIRH) en el marco del Proyecto Yacambú-Quíbor (Sanare, 13/07/05).

Otros problemas:

Agrícola-productivos:

- Escasa diversificación agrícola en la cuenca del río Yacambú y el Valle de Quíbor.
- Los mecanismos de comercialización en el Municipio son escasos.
- No se conocen las alternativas de producción.
- Inadecuado manejo de herbicidas e insecticidas.

Manejo de cuencas:

- Debilidad organizacional en la población para conservación de recursos.
- No se aplica la normativa y sanciones, legislación desactualizada.
- Uso no adecuado de pesticidas.
- Contaminación ambiental y su incidencia en enfermedades humanas.
- Desnutrición de los habitantes de las cuencas.
- Poco apoyo en el área socioeconómica por parte del Estado hacia los productores para el fortalecimiento de las ABRAE.
- Falta de mantenimiento de la viabilidad rural.
- Poco interés de proteger la flora y la fauna.
- Escasez de recursos económicos para conservar la cuenca.
- Desconocimiento de las vías a Yacambú y Quebrada Honda de Guache al culminar el llenado del embalse.
- Escasa asistencia técnica a los productores.
- Caza indiscriminada de animales.
- Aguas negras, contaminación de las quebradas.
- Ampliación de la frontera agrícola con cultivos limpios.
- Déficit de agua en Sanare.

Otras inquietudes:

- ¿Los pobladores de Sanare tienen posibilidades de tener terreno en Quíbor?
- ¿Qué beneficios va a traer el proyecto al Municipio AEB en el aspecto agrícola?
- ¿Cómo será la producción en la cuenca del río Yacambú?
- ¿Cómo quedan los productores expropiados en la cuenca?
- ¿Qué pasaría con el reflejo del sol en el espejo del agua del embalse?

K. Minuta de Reuniones de Equipos Intertemáticos



MINUTA DE ACTIVIDAD

Fecha: 22/06/05	Hora: 8.30 a.m. - 12:30 p.m.	Lugar: SHYQ C.A., Barquisimeto
Actividad: Reunión de intercambio entre consultorías del Proyecto GIRH-YQ: aspectos políticos jurídicos e institucionales (APJI), desarrollo organizacional y gestión local (DO), servicios ambientales (SA).		
Asistentes: Consultores: Miguel Nucete, Luis Llambí, José Antonio Pérez Roa. Por SHYQ C.A.: Dácil Hernández, Alberto Freitez, Alberto Galindo, Rosa Zambrano, Ana Teresa Rosales, Alba Scotto. Por IICA: Roberto González, Santiago Clavijo, Yyaré Parra.		
Objetivos: Establecer los puntos de encuentro entre las diferentes consultorías. Establecer acuerdos entre DO y APJI para la elaboración del mapeo de actores.		

Aspectos tratados	Acuerdos
<ol style="list-style-type: none"> Breve presentación de productos y actividades a desarrollar en cada consultoría. Identificación de elementos de encuentro entre consultorías. Identificación de variables a considerar en el mapa institucional: DO: Historia de la organización, estructura y funcionamiento, agendas y proyectos actuales, evaluación de éxitos y fracasos en proyectos pasados, relacionamiento dentro de la organización, relacionamiento con instituciones del Estado y mecanismos (valoración del relacionamiento), capacitación. APJI: competencias legales, áreas y proyectos, formación del personal, logros y resultados obtenidos, limitaciones, expectativas futuras con el PYQ, información y capacitación al personal, con quién se vincula, valoración del relacionamiento, instancias de articulación (rol, logros, limitaciones) 	<ol style="list-style-type: none"> Identificación de actores relevantes en cada zona del territorio Yacambú-Quíbor. Enfoque del GIRH: Desarrollo territorial, siendo el agua elemento articulador. El alcance de las consultorías tiene particularidades en cada zona: CRY, VQ, área intermedia, área piloto en Quíbor, sectores de riego 1-2-7. Establecer una cronología integrada de todas las consultorías vinculadas. El modelo de articulación es el resultado de la integración de todas las consultorías. Flujo permanente de información entre consultores, de acuerdo con los puntos de encuentro de las consultorías. Identificar nichos de capacitación.
Firmas:	

ANEXO II

Portada y tabla de contenidos del PROYECTO



PROYECTO DE GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HÍDRICOS EN EL MARCO DEL DESARROLLO DEL PROYECTO YACAMBÚ-QUÍBOR PROYECTO GIRH

INFORME PRINCIPAL

Versión al 04 de mayo de 2006
Barquisimeto, Estado Lara, Venezuela

ÍNDICE DE CONTENIDO

I. MARCO DE REFERENCIA

- A) ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO YACAMBÚ-QUIBOR.
- B) LA ESTRATEGIA DE GOBIERNO
- C) ANÁLISIS DE ASPECTOS INSTITUCIONALES Y JURÍDICOS.
- D) GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HÍDRICOS Y DESARROLLO TERRITORIAL EN YACAMBÚ-QUIBOR
- E) JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO GIRH

II. EL PROYECTO GIRH

- A) CONCEPTUALIZACIÓN Y FUNDAMENTOS DEL PROYECTO GIRH
- B) OBJETIVOS
- C) UBICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN GEOGRÁFICA DEL PROYECTO GIRH
- D) POBLACIÓN OBJETIVO
- E) COMPONENTES

E-1) COMPONENTE 1: DESARROLLO DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL Y COMPETITIVIDAD TERRITORIAL EN YACAMBÚ-QUIBOR

- 1. Sub componente: Aspectos Institucionales, Políticos y Jurídicos
- 2. Sub componente: Desarrollo Organizacional y Gestión Local
- 3. Sub componente: Mecanismos Alternativos de Financiamiento
- 4. Sub componente: Circuitos Agroproductivos y Agronegocios
- 5. Sub componente: Turismo Rural
- 6. Sub componente: Capacitación para el Desarrollo Endógeno

E-2) COMPONENTE 2: DESARROLLO SUSTENTABLE EN LAS CUENCAS

- 1. Sub componente: Gestión Integrada de Cuencas
- 2. Sub componente: Mejoramiento Cafetalero y Diversificación Agrícola y Forestal Sustentable en las Cuencas
 - i. Diseño de un Programa de Café Amigable con el Ambiente
 - ii. Diversificación Agrícola y Forestal
 - iii. Mecanismos Sociales de Compensación por Conservación Ambiental
- 3. Subcomponente: Gestión Conjunta y Sustentable de las Aguas Superficiales y Subterráneas

E-3) COMPONENTE 3: DESARROLLO PRODUCTIVO SUSTENTABLE EN EL VALLE DE QUIBOR

- 1. Sub componente: Riego, Infraestructura y Tarifa de Riego

2. Subcomponente: Validación, Generación y Transferencia de Tecnología de Riego
3. Sub componente: Agricultura Sustentable en el Valle de Quibor

E-4) COMPONENTE 4: CONCLUSIÓN DE LAS OBRAS DE REGULACIÓN Y TRASVASE

1. Sub componente: Complemento Obras de Regulación
2. Sub componente: Complemento Obras de Traslase
3. Sub componente: Aducción y Planta de Tratamiento

F) COSTOS Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO GIRH

G) ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO GIRH Y BASES PARA LA GESTIÓN DEL TERRITORIO YACAMBÚ-QUÍBOR

1. La Propuesta de Organización para la Ejecución del Proyecto GIRH
2. Período de Ejecución y Calendario de Desembolsos
3. Manejo de Recursos Financieros
4. Contabilidad y Supervisión del Proyecto
5. Control, Monitoreo y Mantenimiento de las Obras
6. Sistema de Seguimiento y Evaluación
7. Administración y Cooperación Técnica del Proyecto

H) PLAN DE ACCIÓN PARA LA EJECUCIÓN

III. VIABILIDAD DEL PROYECTO GIRH

- A) VIABILIDAD INSTITUCIONAL
- B) VIABILIDAD TÉCNICA
- C) VIABILIDAD AMBIENTAL
- D) VIABILIDAD SOCIAL
- E) VIABILIDAD FINANCIERA
- F) VIABILIDAD ECONÓMICA.

ANEXO 1. PLAN DE ACCIÓN DEL DESARROLLO DEL PROYECTO YACAMBÚ-QUÍBOR

ANEXO 2. ÁRBOLES DE PROBLEMAS Y OBJETIVOS DEL PROYECTO GIRH

2a. Árbol de Problemas.

2b. Árbol de Objetivos

ANEXO 3: MARCO LÓGICO DEL PROYECTO GIRH.

ANEXO 4: CUADRO SÍNTESIS SOBRE INSTRUMENTOS JURÍDICOS DE MAYOR RELEVANCIA PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO GIRH.

V. APÉNDICES.

Ambiental

Financiera

ANEXO III

EQUIPO FORMULADOR

El equipo formulador contó con los valiosos apoyos del Dr. Ernani Fiori, Representante de la Oficina del IICA en Venezuela durante el período: noviembre 2003 a marzo 2007; de Claudia Martínez, Vicepresidencia de Desarrollo Social y Ambiental; de Silvia Oteyza, Ejecutiva Principal de la Dirección de Desarrollo Social de la CAF; y de la Ing. Jackeline Faría, Ministra del Ambiente de la República Bolivariana de Venezuela.

Se valoran especialmente las contribuciones del Ing. Jorge González, Presidente del SHYQ. CA; Jesús Saavedra, Gerente de Desarrollo y Conservación; y de Juan Carlos Oropeza Gerente de la Coordinación de Proyectos y Administración de Contratos.

Así como del equipo formulador del Proyecto compuesto por:

Empresa/ Institución	Nombres y Apellidos	País	Cargo
SHYQ, C.A.	Marina de Contreras	Venezuela	Jefe del proyecto
	Dácil Hernández	Venezuela	Líder temático "Gestión Integrada de Cuencas"
	Jesús Saavedra	Venezuela	Líder temático Evaluación Ambiental
	Alberto Fréitez	Venezuela	Líder Temático "Aspectos Institucionales, Políticos y Jurídicos"
	Carlos Alvarado	Venezuela	Líder temático "Gestión Conjunta y Sustentable de Aguas Superficiales y Subterráneas"
	Jesús Dugarte	Venezuela	Líder temático "Riego e Infraestructura"
	Miguel Mujica	Venezuela	Líder temático "Diversificación agrícola y Forestal en Cuencas"
	Rosa Zambrano	Venezuela	Líder temático "Mecanismos de Compensación Social por conservación Ambiental" y "Turismo Rural"
	Donald Massiah	Venezuela	Líder temático "Circuitos Agroproductivos y Agronegocios"
	Ana T. Rosales	Venezuela	Líder temático "Café amigable"
	Belkis Díaz	Venezuela	Líder temático "Mecanismos Alternativos de Financiamiento"
	Alba Scotto	Venezuela	Líder temático "Desarrollo Organizacional y Gestión Local" y "Capacitación para el Desarrollo Endógeno".
	Alberto Galindo	Venezuela	Líder temático "Generación, Validación y Transferencia de Tecnologías de Riego"
	Guido Silva	Venezuela	Líder temático "Agricultura sustentable en el Valle de Quíbor"
Mirleny Mujica	Venezuela	Sistema de Información e informática	

INDER	Pedro Núñez	Venezuela	Representante INDER
IICA	Ernani Fiori	Brasil	Representante IICA-Venezuela
	Isabel Plata	Venezuela	Administradora
	Isabel Balcázar	Venezuela	Especialista en Política y Comercio
	Yanira Vásquez	Venezuela	Asistente Administrativo
	Anahís Hernández	Venezuela	Sistema de Información e informática
	Jorge Castillo	Venezuela	Seguimiento de Convenios
	Miguel Arvelo	Venezuela	Coordinador Técnico/ Evaluación financiera
	Santiago Clavijo	Venezuela	Asesor Institucional
	Yyaré Parra	Venezuela	Asistente Técnico/ Coordinador - Armador
	Nelly Graterol	Venezuela	Asistente Contable
	Jorge Díaz	Venezuela	Especialista Educación Rural
	Héctor Medina	México	Especialista en Proyectos / Evaluación Económica
	Jaime Flores	Ecuador	Especialista en Sanidad agropecuaria e inocuidad de alimentos
	Rodolfo Teruel	Honduras	Especialista en Proyectos/Formulador-Armador del Proyecto
	Joaquín Arias	Costa Rica	Especialista en políticas y negociaciones comerciales
	Roberto González	Colombia	Especialista Desarrollo Rural
	Juan Calivá	Costa Rica	Especialista Capacitación
	Hernando Riveros	Colombia	Especialista Desarrollo de Agronegocios
	Oscar Lúque	Costa Rica	Desarrollo Rural Sostenible y Medio Ambiente
Nelson Espinoza	Chile	Especialista en Proyectos/Supervisor del Proyecto	
Rafael Quevedo	Venezuela	Especialista en Capacitación y Educación Rural	
Consultores Nacionales	Unidad de prestación de servicios y proyectos forestales, geográficos, agropecuarios y ambientales (UFORGA). Universidad de Los Andes (ULA)	Venezuela	"Gestión Integrada de Cuencas Hidrográficas"
	Adriana Florentino	Venezuela	"Agricultura Sustentable en el Valle de Quibor"
	Néstor Vargas	Venezuela	"Mecanismos Alternativos de Financiamiento"
	Universidad Centrooccidental Lisandro Alvarado (UCLA)	Venezuela	"Diversificación Agrícola y Forestal en las Cuencas"
	Francisco Calvani	Venezuela	"Circuitos Agroproductivos y Agronegocios"
	Maria Elena Velásquez	Venezuela	"Evaluación Ambiental"
	Roberto Armas	Venezuela	"Aspectos Institucionales y Jurídicos para la Gestión Conjunta y Sustentable de las Aguas Superficiales y Subterráneas"
	Centro Interamericano de Desarrollo e Investigaciones Ambientales (CIDIAT)	Venezuela	"Tarifas de Agua para Riego" y "Gestión Conjunta y Sustentable de las Aguas Superficiales y Subterráneas"
	Charles Lázzari	Venezuela	"Aspectos Institucionales, políticos y Jurídicos"
	Fundación para el Desarrollo de la Región Centrooccidental (FUDECO)	Venezuela	"Turismo Rural"
	Arnoldo Colombo	Venezuela	"Modelo de Fincas" y "Evaluación Económica"
Luis Llambí	Venezuela	"Desarrollo Organizacional y Gestión Local".	

Consultores Internacionales	Marcelino Losilla	Costa Rica	"Gestión Conjunta y Sustentable de Aguas Superficiales y Subterráneas"
	Héctor Jeria	Chile	"Generación, Validación y Transferencia de Tecnología de Riego"
	Abelardo de la Torre	Perú	"Riego e Infraestructura"
	Jorge Echeverri	Colombia	"Café Amigable"
	Mario Rodríguez	Costa Rica	"Evaluación Financiera"
	Guillermo Arias	Costa Rica	"Mecanismos de Compensación Social por Conservación Ambiental"

Fuente: Informe Principal. Proyecto de Gestión Integral de Recursos Hídricos en el Marco del Desarrollo del Proyecto Yacambú Quibor. Proyecto GIRH. Versión al 04 de mayo de 2006, Barquisimeto, Estado Lara, Venezuela.

Impreso en la Imprenta del IICA
Sede Central, San José, Costa Rica
Tiraje: 500 ejemplares



Oficina del IICA en Venezuela

Esquina de Puente Victoria, Edif. Centro Villasmil,
Piso 11, Ofic. 1102. Parque Carabobo, Caracas, Venezuela.
Teléfonos: 58 (212) 5731021 / 58 (212) 5731021 / 5720776
Fax: 58 (212) 5771356 / 5763150
Correo electrónico: iica.ve@iica.int • www.iica.int