inter cooperation

Informe Anual

2008

Contenido

Prólogo 1

Informe de Actividades 2

Premio a Compañeros del Conocimiento 6

Artículo Principal 7

Asia
Afganistán/Pakistán 11
India/Bangladesh 12
Nepal/Kyrgyzstan 13

América Latina
Andes 14
Centroamérica 15

África
Madagascar 16
Sahel 17
Tanzania 18

Europa del Este
Bosnia - Herzegovina/Kosovo 19
Serbia/Ucrania 20
Albania 21

Principales mandatos temáticos 22

Balance Financiero 24

Estado de Pérdidas y Ganancias 25

Personal en la Sede 26

Fundación Intercooperation 27

Siglas utilizadas 28

Prólogo

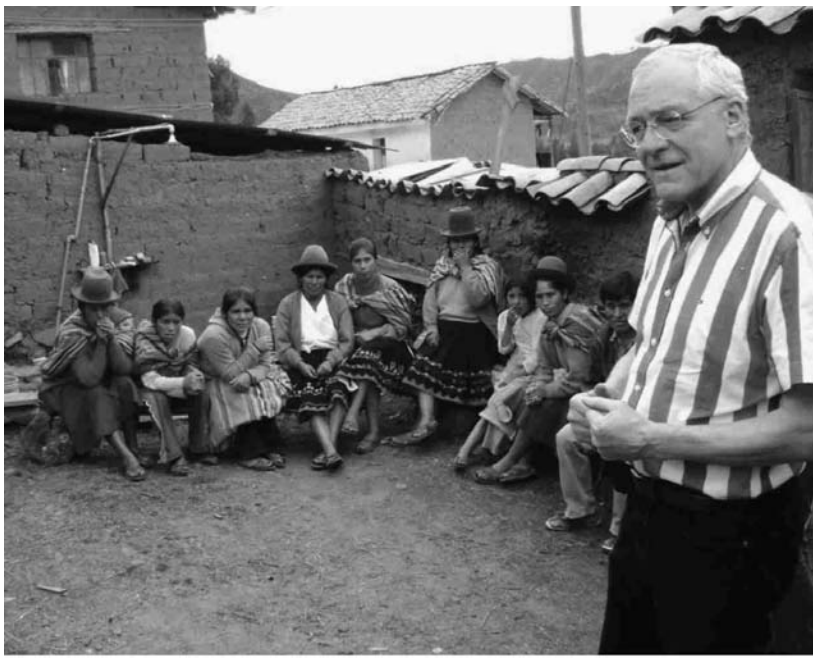
Cuando los políticos hablan de desarrollo, por lo general piensan en dinero o en la falta del mismo. En IC estamos conscientes de la importancia de los recursos financieros, pero también nos damos cuenta que el financiamiento debe ir acompañado por sólidos conocimientos y la actitud correcta para así inducir a un cambio positivo. IC es una organización de conocimientos: ayudamos a desarrollar capacidades, brindamos a nuestros socios conocimientos especializados y algunas veces cambiamos la forma tradicional de hacer las cosas y finalmente -pero no por eso menos importante- también aprendemos de nuestros socios. La actitud de dar, recibir y compartir es parte de nuestra cultura institucional. Compartir el conocimiento de forma horizontal dentro de una organización parece ser más difícil que la forma vertical de enseñanza y aprendizaje. Esta es mi conclusión, por lo menos, luego de los modestos resultados obtenidos en nuestra convocatoria sobre iniciativas de compañeros del conocimiento (página 6). Sin embargo, aún estoy convencido de que el valor agregado de una organización internacional como IC proviene en gran medida del intercambio internacional que a menudo está ausente en las organizaciones nacionales.

A principios del 2009 visité varios proyectos en Cuzco, Perú. Allí pude apreciar la capacidad y el compromiso de nuestros colaboradores nacionales, y también me di cuenta de que ellos se han beneficiado del intercambio con nuestros colegas internacionales. Philippe de Rham, colaborador de IC desde sus inicios, pasó los últimos diez años en el Ecuador y dejó su huella en el Programa IC en los Andes. Unos meses después de su jubilación Philippe comparte con nosotros sus puntos de vista sobre la gestión del conocimiento. Aprendamos de este artículo que nos lleva a la reflexión. (página 7).

Un Informe Anual es una fuente de información y no así una herramienta de conocimiento. Por ello, hemos reducido el informe y limitado el texto a un informe ejecutivo de actividades y al artículo de fondo, tomando en cuenta el proceso de cambio por el que IC está atravesando, el cual está absorbiendo una gran cantidad de recursos.

Permítanme concluir con mi mayor agradecimiento a todos nuestros colaboradores y a la Dirección de IC por un trabajo bien hecho!

Elmar Ledergerber
Presidente del Concejo de la Fundación



Programas y mandatos

El 2008 fue un año de consolidación para IC: los proyectos en curso fueron evaluados y se planificaron e iniciaron nuevas fases; se tuvo una intensa interacción con COSUDE, SECO y otros socios financiadores y de cooperación; se organizaron talleres de trabajo regionales y temáticos. Se fortalecieron varias iniciativas y se impulsó el trabajo en redes, sin embargo, no se desarrolló ni se inició ningún programa grande que fuera totalmente nuevo. IC se vio absorbida por un importante proceso interno y por la reorganización de nuestro principal socio financiero, COSUDE, lo que nos obligó a ser pacientes esperando los resultados del proceso ("wait and see" attitude).

En Bangladesh el programa agroforestal empezó una nueva fase. La evaluación externa del proyecto de gobernabilidad local, fue muy positiva. El proyecto forestal de Nepal continuó en su nueva fase, reforzando los componentes de gobernabilidad local y la cadena de valor. En India los dos principales compromisos de IC, la capitalización de la experiencia en ganadería, y en vulnerabilidad y adaptación al cambio climático llegaron a su fin con talleres de trabajo que fueron ampliamente elogiados. En el Noroeste de Pakistán, el programa de medios de vida (Livelihoods Programme), que integra a varias iniciativas más pequeñas, inició bajo condiciones agravadas de seguridad. Se preparó una nueva fase del proyecto de manejo integral de recursos naturales, tomando en cuenta aspectos relacionados al cambio climático. En Afganistan, la seguridad sigue siendo un tema de preocupación para IC, donde se ha empezado a trabajar con otras ONG, bajo el mandato de COSUDE para el desarrollo de capacidades en horticultura, además de sus compromisos en Herat (con el Programa Nacional de Solidaridad -National Solidarity Programme), y con la Unión Nacional para el Desarrollo de la Horticultura (National Union for Horticulture Development -NUHDA). COSUDE ha encargado a IC un estudio sobre reducción de riesgos a desastres, considerando la experiencia en el tema con los proyectos en el Sur de Asia.

El gran interés de diversos donantes en la experiencia que tuvo IC sobre temas forestales en Kyrgyzstan, se contrastó con la difícil situación a nivel institucional y con la decisión de COSUDE de dejar el sector. En Ucrania, el proyecto forestal preparó su última fase con un enfoque ligeramente más ajustado, y ahora está siendo completamente administrado por funcionarios nacionales. En Bosnia-Herzegovina y Serbia, IC pudo evolucionar exitosamente de su rol de ejecutor a uno de asesoría, apoyando organizaciones nacionales, compuestas por ex colaboradores. En los Balcanes Occidentales aún tenemos tres proyectos bajo responsabilidad de IC: horticultura y gobernabilidad local en Kosovo, y descentralización y desarrollo local en el norte de Albania. La ejecución de un proyecto de desarrollo empresarial en Macedonia, adjudicado a IC y un socio local, luego de un proceso de licitación, fue cancelada inesperadamente por COSUDE.

En Sahel el programa de IC en Niger, relativo a infraestructura local, fue ampliado hasta el 2009. Además, IC nombró a un representante nacional para el país. En Mali, la colaboración de COSUDE en el área de desarrollo económico local y uso de recursos naturales tuvo una etapa de transición, la cual incluyó una evaluación. En Sahel, varios mandatos y proyectos de menor escala complementan actividades más grandes. Los temas relacionados al cambio climático y reducción de riesgos a desastres ganaron mayor importancia, mediante un taller de trabajo, el

trabajo en redes y con el desarrollo de una serie de ideas para proyectos. El programa de medios de vida de Tanzania, cambió su enfoque de enlaces de mercado a facilitación de mercados. No se tuvo éxito ni el intento de lograr co-financiamientos con otros donantes, ni en cambiar la estructura institucional. En Madagascar IC, en trabajo conjunto con su organización nacional hermana AIM, pudo lograr mandatos adicionales en gestión de recursos naturales, gobernabilidad local y cambio climático. IC inició su colaboración con el sistema de suministro de agua de la ciudad de Lausana (Lausanne), utilizando un sistema que recolecta un aporte mínimo ("water cent") por el uso del agua en la ciudad para rehabilitar los sistemas de agua potable en pueblos pequeños.

En los Andes el enfoque del programa empezó a migrar de Ecuador a Perú. IC y sus socios estuvieron completamente involucrados en el desarrollo de un programa largo e innovador sobre el tema de adaptación al cambio climático (Programa de Adaptación al Cambio Climático - PACC). COSUDE delegó a IC la ejecución de su programa de descentralización y en principio aceptó la continuación del proyecto de desarrollo económico y manejo de recursos naturales, con base en Cusco. Luego de una evaluación externa el proyecto de emprendimientos rurales ingresó a su segunda fase. En Bolivia, el programa sobre colaboración supramunicipal pasó a ser totalmente operativo, después de una larga fase de preparación. El componente regional en Bolivia del programa regional relacionado a bosques andinos será integrado a un nuevo programa nacional sobre «cultura y ecología» a ser desarrollado el 2010. El programa para Centro América financiado por SECO relacionado al comercio de productos orgánicos inició su segunda fase.

Nuestros especialistas, con sede en Berna, trabajaron en mandatos grandes de asesoría (para COSUDE y SECO), en el apoyo especializado para nuestros propios proyectos y también, de forma progresiva, para clientes externos. Como ejemplos de esta última categoría podemos mencionar: evaluaciones para la GTZ en diferentes áreas; un mandato del Banco Mundial relacionado a la aplicación de la legislación forestal y la gobernabilidad local en Europa Oriental; la evaluación de proyectos sobre micro finanzas para ONG Suizas; trabajo en temas forestales y su relación con el cambio climático para el Banco Mundial, UE, organizaciones de la ONU y la OIMT (Organización Internacional de Maderas Tropicales). Las actividades de asesoría fueron parcialmente reducidas debido a la reorganización de COSUDE, lo que nos condujo a la redistribución de responsabilidades. Bajo el mandato de Agua para la Alimentación ("Water for Food"), los especialistas de IC contribuyeron sustancialmente al elogiado estudio sobre el impacto de los proyectos relativos al agua. Con relación a los mandatos orientados a temas forestales y cambio climático, podemos mencionar que estos temas ganaron una mayor importancia, principalmente cuando están relacionados al tema REDD (Reducción de Emisiones de la Deforestación y la Degradación de Bosques).

Una amplia gama de eventos relacionados al conocimiento fueron de particular importancia. Un taller de trabajo sobre cambio climático, a nivel de todo IC, logró fijar mucho mejor este tema en la organización. IC contribuyó a un gran número de seminarios sobre: desarrollo económico local en Ucrania, bosques y descentralización en Bután y en Suiza, gestión del territorio en Ecuador y cambio climático y desarrollo en Mali.

Organización y personal

El Proceso de Revisión y Estrategia de Desarrollo 2008, siguiendo la metodología de consultas apreciativas, marcó el camino para una Cumbre de IC realizada a principios de julio de 2008. Los socios y aliados externos confirmaron su alta apreciación por los servicios de IC. La Cumbre nos llevó a las siguientes conclusiones estratégicas:

- Fortalecer el papel de IC como proveedor de servicios profesionales sin fines de lucro, combinando sus intervenciones a nivel local con los temas globales
- Reforzar el desarrollo de capacidades como un aspecto de valor agregado para el perfil de IC
- Continuar siendo multidisciplinarios pero con un enfoque temático un poco más pronunciado
- Dar prioridad a los recursos humanos, al desarrollo de las relaciones y el aprendizaje
- Ampliar la base de financiamiento sin intervenir en actividades públicas de captación de fondos
- Fortalecimiento de la descentralización de acuerdo con el principio de subsidiariedad, con unidades más autónomas dentro de un marco de trabajo estratégico

Durante la segunda mitad del 2008 se tomaron medidas para ayudar a que IC avance en esa dirección: la dirección fue reducida de ocho a cuatro personas, una nueva estructura organizacional distingue claramente dos divisiones: de operaciones y de servicios de asesoría/desarrollo de capacidades; las divisiones de operaciones trabajan mediante unidades de campo que se van haciendo más autónomas de forma progresiva y que, en su mayoría serán regionales; se ha integrado una nueva unidad a la Sede en Berna, que es la de Europa del Este. El servicio de asesoría que trabaja en consultorías internas y externas está compuesto por tres grupos multidisciplinarios:

- Medio ambiente y cambio climático
- Gobernabilidad y recursos naturales
- Ingresos y seguridad alimentaria

El nuevo sistema administrativo-financiero dará mayor responsabilidad a las diferentes unidades administrativas, sin reducir la intensa colaboración. Esto permitirá un control oportuno e integrado. Las divisiones operativas recibirán el soporte de una serie de servicios corporativos relacionados con temas de recursos humanos, finanzas, y también con apoyo en temas de adquisiciones y comunicaciones tanto internas como externas. Las etapas de ajuste institucional que se iniciaron en 2008 continuaran el 2009 bajo el nombre de «Proceso de Cambio 2009».

Recursos Humanos a principios de 2009
562 (364 hombres, 198 mujeres)

Sede: Total 45 (20h, 25m), los cuales corresponden a 37 puestos a tiempo completo. De ellos 25 (14h, 11m) son personal de programas.

Terreno:	Delegaciones/ Representaciones	Proyectos
– Personal internacional	11 (9h, 2m)	14 (11h, 3m)
– Personal nacional programas	19 (13h, 6m)	232 (155h, 77m)
– Personal nacional administración y apoyo	16 (10h, 6m)	225 (146h, 79m)

Adicionalmente 4 pasantes internacionales (2h, 2m) trabajaron en programas de Intercooperation el 2008. Intercooperation tuvo 39 consultores suizos e internacionales bajo contrato, de los cuales 10 son mujeres.

Finanzas

El 2008 fue, al igual que el 2007, un año difícil en términos financieros para IC. Los gastos del Fondo Fiduciario, es decir el dinero que es destinado a proyectos en el campo, tuvo una ligera disminución de CHF 27.6 a 27.2 millones, los ingresos por la venta de servicios se estancó en CHF 13.2 millones. La pérdida operativa fue de CHF 0.9 millones, el resultado anual general fue negativo, por un monto de CHF 0.7 millones. Las dificultades financieras se deben en gran medida a razones estructurales, no así a razones coyunturales. A partir de ello, las consideraciones entre ingresos y costos se convirtieron en un importante elemento del «Proceso de Cambio 2009». El Comité de Fundación junto con la Dirección, están haciendo serios esfuerzos para que las cifras sean nuevamente positivas.

Felix von Sury
Director Ejecutivo

Información relacionada a proyectos específicos o mandatos de Intercooperation se pueden hallar en nuestro sitio Web: www.intercooperation.ch

2006	2007	2008	**Comparación plurianual** (Montos en CHF 1.000)
2'192	2'201	2'008	PLE y montos globales
11'126	11'278	11'948	Honorarios y varios
13'318	**13'479**	**13'956**	**Total ingresos brutos por servicios**
-243	-218	-735	Costos directos por mandatos
13'075	**13'261**	**13'221**	**Ingresos netos por servicios**
-7'694	-8'397	-8'083	Salarios
-3'683	-3'960	-4'426	Otros gastos de personal
1'698	**904**	**712**	**Ingresos netos por actividades operativas**
-1'394	-1666	-1'614	Gastos operativos
304	**-762**	**-902**	**Resultados operativos antes de la depreciación**
-280	182	-5	Depreciación/provisiones
24	**-580**	**-907**	**Resultados operativos**
266	205	210	Resultados no operativos
290	**-375**	**-697**	**Resultado anual**
28'141	**27'609**	**27'219**	**Gastos por fondos fiduciarios**

Premio Compañeros del Conocimiento

Intercooperation elaboró su política de gestión del conocimiento hace dos años. Se puede hallar esta información en www.intercooperation.ch. El premio "Compañeros del Conocimiento» fue lanzado el 2007 para alentar la gestión de amplios conocimientos en nuestra organización, particularmente a lo largo de los diferentes continentes. Este es un desafío más grande que el compartir conocimientos dentro de los programas de país, lo cual por lo general está bien establecido.

A los miembros del personal se les solicitó relacionarse con compañeros de trabajo que tengan base en otros lugares en el mundo, y que se conviertan en compañeros del conocimiento -trabajando de manera conjunta en un tema o desafío en particular-, y que obtengan un resultado que haya sido claramente mejorado a partir de los insumos rescatados de sus diferentes conocimientos y experiencias.

El ganador del premio fue un grupo de miembros del personal especializado en Desarrollo Económico Local (D.E.L.), con base en las delegaciones de los Andes, Sahel y Madagascar, el MDP en Bosnia-Herzegovina, y el equipo de Finanzas Empresas y Mercados (Finance-Enterprise Market -FEM) en la Oficina Central. Al compartir su conocimiento, resultante de sus diferentes contextos lingüísticos y culturales, ellos lograron aunar una amplia gama de experiencias en D.E.L. y sintetizarlas en lecciones aprendidas. Un coordinador políglota en la oficina central facilitó este proceso, y editó un documento como producto resultante. Un resultado adicional fue que las actividades piloto de seguimiento se iniciaron en Madagascar, cosa que debe ser resaltada. El grupo fue elogiado por el jurado por poner en práctica «la gestión del conocimiento en el amplio sentido, con las lecciones aprendidas reinvertidas en el desarrollo de nuevas capacidades» y por hacer «nexos entre dos áreas de Intercooperation (gobernabilidad y economía), de forma que fue una iniciativa verdaderamente innovadora y multidisciplinaria». El segundo lugar del premio fue para el Grupo de Intercooperation en Madagascar con otra iniciativa presentada; los premios consuelo fueron para FORZA (Ucrania), y NSCFP (Nepal).

Las experiencias de IC sobre la gestión del conocimiento han sido resumidas en un artículo escrito por Jane Carter y otros co-autores, con el siguiente título: «Raíces Suizas, ramas multi-culturales y políglotas: los desafíos de compartir e incrementar el conocimiento en una organización suiza de desarrollo». El artículo será publicado dentro de poco tiempo en el "Knowledge Management for Development Journal" (Revista sobre Gestión de Conocimientos para el Desarrollo).
http://www.km4dev.org/journal/index.php/km4dj.

Artículo de Fondo

Gestión del conocimiento al servicio del desarrollo (Knowledge management at the service of development -KM4D)

Philippe de Rham

Desde 1999 la Delegación Andina de IC ha estado estrechamente asociada a la creación y desarrollo de una plataforma de intercambio de experiencias y construcción del conocimiento: esta Plataforma (ASOCAM) ha reunido a cincuenta instituciones en Centro y Sud América alrededor de temas que son clave para el desarrollo rural. Habiendo trabajado durante los pasados diez años en la Secretaría de esta plataforma, me gustaría compartir algunas reflexiones sobre lo que hoy en día se llama «gestión del conocimiento para el desarrollo».

Para introducir el tema propongo repasar brevemente estas intimidantes nociones de conocimiento y de gestión dentro del marco de las acciones de cooperación para el desarrollo:

- De manera intuitiva todos distinguimos la diferencia entre un hecho y un artículo de información o de conocimiento, sin embargo nos resulta difícil encontrar la diferencia. En resumen, yo diría que información es el resultado de la reagrupación y organización de la información sobre la base de los hechos, dado que el conocimiento es una «certeza justificada» que le da sentido de la información. El conocimiento abarca tanto la experiencia como la comprensión y se genera en función a una cierta forma de pensar. Conocer algo implica ser capaz de forjar un concepto, una imagen de cierto objeto o proceso. Vale la pena tener en mente que en temas de cambios sociales y en la relación de un grupo de personas con su medio ambiente, el conocimiento no es una verdad objetiva cuyo valor puede resultar de una prueba irrefutable (como por ejemplo, una ecuación matemática), sino más bien de una creencia social en base a experiencias reales que han sido vividas.
- No todo el conocimiento es explícito. La psicología cognitiva distingue, efectivamente, entre conocimiento explícito, el cual puede ser expresado a través del lenguaje formal (palabras, cifras) y transmitido en forma de hechos, fórmulas, principios, etc., y el conocimiento tácito existente en la gente por su forma de vida y el procesamiento de sus pensamientos. Estos son los dos tipos complementarios de conocimiento, los cuales interactúan tanto en un mismo individuo como en un ámbito social. Hoy en día se cree que una gran parte del conocimiento es de tipo tácito. Esto se encuentra enraizado en la experiencia de la gente y es transmitido a través de sus creencias, valores y emociones. El conocimiento tácito es una habilidad no formal, por ejemplo el «conocimiento práctico» (know-how) de un artesano (para ensamblar las diferentes partes de un reloj de cuerda) o la actitud de "yo puedo hacerlo» de un profesional, la cual se basa en su talento, intuición, esquemas mentales y habilidades adquiridas a lo largo del tiempo. El conocimiento tácito es difícil de expresar y de formalizar, por tanto, es difícil de transmitir. Una parte puede ser explícita, pero la otra parte permanecerá intangible y es inherente a los individuos. Esta última parte, subestimada en el pasado, ahora es reconocida como una de las principales fuentes de creatividad e innovación (NONAKA, 1995)[1] . Por tanto, ahora comprendemos que cualquier comunidad, grupo de trabajo, organización social o empresa que busque progresar debe necesariamente facilitar la expresión y comunicación del conocimiento tácito de

[1] NONAKA I., TAKEUCHI H., The knowledge-creating company, OXFORD Uni Press, 1995

sus miembros. En el campo del desarrollo es indudablemente muy sabio hacer esta distinción. En efecto, dado que el conocimiento de las sociedades locales se encuentra en la tradición oral ¿no es éste principalmente de carácter tácito? Este conocimiento intangible está profundamente enraizado en las mujeres y hombres que conforman la comunidad y es únicamente a través del intercambio y la interacción que puede ser puesto al servicio de la colectividad, y así entrar en un diálogo con los conocimientos de otras fuentes. De esta manera podemos comprender la importancia del diálogo entre generaciones y entre mujeres y hombres, de manera que ese conocimiento tácito sea exteriorizado y difundido.

- Desde 1980 en adelante, el conocimiento ha sido aceptado como el principal activo de las organizaciones modernas. Esto es particularmente cierto para las empresas, donde el conocimiento es visto como un factor clave para la competitividad.[2] Como cualquier recurso que es relativamente escaso, el conocimiento debe ser administrado; pero ¿cómo? El primer paso consiste en ubicar y establecer el conocimiento que existe en el seno de la organización, de manera que éste no se pierda (mediante la rotación o salida del personal). El segundo paso será el compartir este conocimiento entre las diferentes áreas que conforman la organización, de manera que se pueda conocer respecto a nuevos usos y aplicaciones que se dan en otros países y contextos. En una tercera etapa, podemos considerar que si bien la gestión del conocimiento es sin lugar a dudas útil, esto no es suficiente. La verdadera habilidad de una organización es tener la capacidad de crear nuevo conocimiento que le permita adaptarse a un entorno cambiante. Durante los últimos años, en América Latina, la práctica de la gestión del conocimiento ha sobrepasado el entorno empresarial para llegar a las organizaciones de la sociedad civil y sus redes. Se puede observar un creciente interés para lograr una mejor recuperación y difusión de las experiencias de aprendizaje, con el propósito de evitar repetir las prácticas deficientes y permitir la generación de nuevos conocimientos entre las instituciones que trabajan en redes. La gente ya no se limita a sistematizar experiencias de desarrollo, sino más bien busca compararlas para extraer aprendizajes y transformarlos en nuevos tipos de conocimiento que puedan ser ampliamente difundidos y aplicados.

Conocimiento de los actores sociales

En el marco del conocimiento al servicio de la reducción de las desigualdades, la experiencia nos insta a distinguir entre la gestión institucional y la gestión social del conocimiento. En mi opinión, esta distinción nos permite esclarecer la ambigüedad entre el conocimiento que es útil para las instituciones involucradas con la promoción, apoyo, asesoría y capacitación, que son legítimos para la administración y la renovación de sus capacidades (es decir, gestión institucional), y el tipo de manejo que es particular a las organizaciones de la sociedad civil, comunidades y asociaciones locales, de manera que ellas puedan desarrollar el tipo de conocimiento que les puede ser útil directamente (gestión social). De hecho, el

[2] El conocimiento ya no es considerado un factor económico como cualquier otro (trabajo, tierra, capital) si no como un factor indispensable para cualquier organización humana.
(The knowledge society - DRUCKER, 1993)

ciclo que aún rige la mayoría de las acciones de desarrollo muy a menudo implica la intermediación. Las experiencias de los actores locales requiere de un cierto nivel de sistematización, obviamente, con su participación, pero es una intermediación en la cual el equipo externo toma la iniciativa. Los resultados de la sistematización son presentados y comparados con otras experiencias dentro del alcance de redes profesionales en el mismo país y en el exterior. Un nuevo conocimiento que es filtrado y procesado, retorna a los actores originales, bajo la forma de proyectos que involucran acciones directas, capacitación y asesoría. ¿No es hora ya de romper con esta práctica y promocionar y facilitar a los grupos sociales menos favorecidos, una forma más democrática de gestión de conocimientos, de manera que ellos mismos puedan desarrollar el conocimiento y usarlo para su emancipación y para fortalecer su poder de expresión y negociación?

El conocimiento tácito de los miembros de una comunidad puede ser aprovechado para el beneficio de la comunidad solamente mediante la discusión y la acción conjunta que permite el intercambio y la interacción. Desde mi experiencia he podido observar que aún existen dos limitaciones en la práctica. Por una parte, los actores sociales aún no gozan de un espacio apropiado, donde ellos puedan intercambiar y crear conocimiento (con o sin apoyo y facilitación externa). Por otra parte, los eventos organizados por las ONG, centros de capacitación o proyectos, tienden a enfocar el contenido de su intercambio en asuntos temáticos, en lugar de enfocarlo hacia experiencias prácticas y a la búsqueda de soluciones. Los principios de horizontalidad en el intercambio y en la autonomía de las reflexiones muy rara vez son respetados. En ese sentido, ¿No sería preferible basar el proceso de creación de conocimiento grupal tanto en la motivación individual como colectiva? Esto significa, una vez más, proponer que la interacción entre los individuos y las organizaciones locales se realice más sobre la base del análisis de las prácticas que el de las ideas. Por ejemplo, facilitar el intercambio de conocimiento entre productores campesinos de diferentes regiones o países vecinos quienes trabajan en la misma línea de producción, realmente tiene sentido si el proceso gira en torno a una preocupación compartida o un problema que requiere una resolución y no así un debate sobre un tema general que necesita de un análisis en profundidad. Reunirse y sintetizar el conocimiento de los participantes sobre la base de sus experiencias actuales giraría, en este sentido, alrededor de propuestas para acciones concretas a ser tomadas. La creación de un nuevo conocimiento entonces fluiría del análisis participativo de la aplicación de las propuestas y sus resultados en diferentes contextos.[3]

Manejo institucional

¿Qué institución de cooperación, hoy en día, no se llama a sí misma una «organización de aprendizaje»? No obstante, más allá de esa declaración de principios, muchos obstáculos yacen en el camino para establecer -más allá de las fronteras geográficas y culturales dentro de una organización internacional- una cultura organizacional de aprendizaje.

[3] Ver «grupos de aprendizaje en acción», www.KM4D.org

Se han propuesto varios métodos para establecer un ciclo de gestión del conocimiento dentro de las organizaciones. Si yo analizo mi experiencia a la luz de uno de los estudios básicos sobre la materia (von KROGH, 2000)[4], se revelan cuatro factores principales para el éxito en el campo de la cooperación para el desarrollo:

- En primer lugar, la organización debería tener una clara visión de lo que necesita saber para su futuro.
- El segundo factor está relacionado al estilo de dirección y comunicación: la organización debería reconocer el valor del conocimiento tácito y alentar su expresión, mostrándose totalmente abierto a recibir nuevas ideas.
- Al sugerir un contexto adecuado como el tercer factor, se hace referencia al establecimiento de una estructura específica que difiere de la estructura jerárquica de la organización. Esta debe incluir, entre otras cosas, inspirar y coordinar los procesos internos relacionados al conocimiento y las comunidades de práctica: ello crearía nuevos grupos de individuos que comparten su curiosidad e involucramiento en un determinado tema.
- El cuarto y último factor es la difusión del conocimiento existente y creado localmente, a otros niveles de la organización. En mi opinión, esto representa la mejor apuesta para una organización con presencia en varios continentes y que trabaja en diferentes contextos culturales y lingüísticos.

A lo que apuntan estas recomendaciones y, en mi opinión, constituye una condición fundamental, es el establecimiento de un ambiente cálido, humano y no jerárquico. Efectivamente, las bases cruciales para crear un nuevo conocimiento se encontrarán en los individuos, no en la lista de hechos, procedimientos e información de referencia que puede haber sido determinada por los departamentos en la sede de la institución. La organización debería poner en práctica una política de «recursos humanos» (talentos humanos) capaz de crear un ambiente que aliente la identificación y socialización de las habilidades y conocimientos ya existentes en los individuos. ¿No es, hoy en día, el mayor desafío para el desarrollo de una organización que se llama a sí misma «de aprendizaje», el facilitar el pensamiento y la creación de conocimiento útil para la organización en su conjunto, pero que se genere dentro de grupos que son verdaderamente intergeneracionales y pluriculturales?

[4] von KROGH G., ICHIJO K., NONAKA I., Enabling knowledge creation, OXFORD Uni Press, 2000 («como revelar el misterio del conocimiento tácito y liberar el poder de innovación») - 2001 versión en español.

Philippe de Rham trabajó con IC hasta su jubilación a fines del 2008, habiendo pasado veinte años en Madagascar y América Latina luego de cinco primeros años en Berna como miembro tanto de la división POP (promoción y organización de la gente -promotion and people's organisation), como del equipo de capacitación. Él percibe el trabajo como una serie de encuentros que le permiten facilitar y participar en procesos de aprendizaje y cambio, de acuerdo con un enfoque que se concentra en las soluciones, la equidad y la comunicación. Con formación en Sociología y Economía (en la Universidad de Ginebra), realizó su post-grado en Planificación Regional (en la ETH de Zurich).

Afganistán

Representación de Intercooperation en Kabul
- Mujibur Rahman, Representante
- Maiwand Totakhil
- Munazza Akram Ali Khan (desde febrero)

Proyecto de Unión Nacional para el Desarrollo de la Horticultura en Afganistán *(National Union for Horticulture Development in Afganistán* - NUHDA)
- Steven Watkins (hasta noviembre)
- Mujibur Rahman (desde diciembre)

Programa Nacional de Solidaridad *(National Solidarity Programme* - NSP II)
Proyectos en el Distrito Chishti Sharif, Herat
- Ahmad Ozair Azizi
- Shafiqullah
- Zainullah ‹Shaheedzai›
- Muhammad Shah ‹Moshtaq›
- Sardar Aziz ‹Sherzad›
- S. Muhammad Seddique ‹Zafari›
- Shakeela Kherandesh
- Pashtun Gul Sadat

Proyecto de Fortalecimiento del Suministro de Servicios en las Cadenas de Valor en Horticultura *(Strengthening Service Provision in Horticulture Value Chains* - SSP-HVC)
- Iqbal Muhammad Miakhel (desde julio)

Personal de programa
12 (9h, 3m)

Personal de apoyo
1h

Financiamiento
COSUDE, BM, NSP

Fondos administrados
CHF 670.000.-

Colaboración con:
- Ministerio de Agricultura, Riego y Ganadería
- Proyecto de Horticultura y Ganadería
- Ministerio de Rehabilitación Rural y Desarrollo
- Oxfam-GB
- Afghanaid (AA)
- Terre des Hommes (TDH)
- Helvetas

Pakistán

Delegación Intercooperation, Peshawar y Programa de Manejo de Recursos Naturales *(Natural Resources Management Programme)*
- Esther Haldimann, Delegada (hasta noviembre)
- Pierre-Yves Suter, Delegado (desde noviembre)
- Arjumand Nizami, Coordinador de Programa
- Saif ur Rehman Bhatti
- Iftikhar Hussain
- Muhammad Anwar Bhatti
- Ijaz Ali
- Abeer Aziz
- Muhammad Riaz

Programa de Medios de Vida *(Livelihoods Programme -LP)*
- Shabir Hussain
- Khalid Hussain
- Munawar Khan Khattak
- Fauzia Khattak
- Fayyaz Muhammad
- Bacha Jehan
- Aamir Rana
- Mahjabeen Aman
- Ruquia Khattak
- Amjad Ali
- Khurshid Ahmad
- Ijaz Akhtar

Proyecto de Gestión Integral de Recursos Naturales *(Integrated Natural Resource Management Project -INRMP)*
- S. Nadeem Bukhari
- Rehana Muhammad Khan

Personal de programa
19 (13h, 6m)

Personal de apoyo
25 (23h, 2m)

Financiamiento
COSUDE, Plan International

Fondos administrados
CHF 2.948.933.-

Colaboración con:
- Programa de Apoyo Rural Agha Khan *(Agha Khan Rural Support Programme* -AKRSP*)*
- Fundación Agha Khan Pakistán *(Agha Khan Foundation Pakistán* -AKFP*)*
- Centro Internacional para el Desarrollo Integrado de las Montañas *(International Center for Integrated Mountain Development -ICIMOD)*
- Asistencia Humanitaria Suiza (SHA)
- Unión Mundial de Conservación (IUCN)
- Programa de Desarrollo Rural de Sarhad *(Sarhad Rural Support Programme -SRSP)*
- Varias ONG locales
- Gobiernos distritales
- Varios departamentos del gobierno de NWFP
- Universidad Agrícola de NWFP
- Ministerio Federal del Medio Ambiente

India

Delegación Intercooperation, Hyderabad
- Rupa Mukerji, Delegada
- C. K. Rao
- B. Ramkumar (hasta julio)
- P. N. Srinivas Rao (desde febrero)
- R. Sreelatha
- S. Madhuri
- Vishnu Sharma
- K. Bhavana Rao
- Deepak Srivastava (hasta septiembre)

Capitalización de Experiencias sobre Ganado en la India *(Capitalisation of Livestock Programme -CALPI)*
- Abraham K. Joseph
- V. Padma Kumar
- C. K. Rao
- D. Chakravarti

Proyecto Piloto sobre Gestión Descentralizada de Recursos Naturales
(Bonthi Pilot Project on Decentralised -NRM)
- Devanshu Chakravarti
- Vittal Yaragatti (hasta mayo)

Programa de Vulnerabilidad y Adaptación al Cambio Climático
(Vulnerability and Adaptation to Climate Change)
- Rupa Mukerji
- B. Ramkumar (hasta julio)
- Vishnu Sharma

Vulnerabilidad y Adaptación al Cambio Climático (Capitalización de experiencias pasadas sobre gestión de recursos naturales) - *(Vulnerability and Adaptation to Climate Change - Capitalisation of Past NRM experiencies)*
- Rupa Mukerji
- B. Ramkumar
- Vishnu Sharma
- K. Bhavana Rao

Reducción de Riesgos a Desastres en Programas de IC en el Sur de Asia
(Disaster Risk Reduction in IC South Asia Programmes)
- Rupa Mukerji
- Deepak Srivastava (hasta septiembre)

Personal de programa
10 (8h, 2m)

Personal de apoyo
4 (2h, 2m)

Financiamiento
- COSUDE
- Fundación Agha Khan
- Arghyam Trust
- Fundación América India (America India Foundation -AIF)
- Programa de Medios de Vida Rural Madhya Pradesh *(Madhya Pradesh Rural Livelihoods Programme)*

Fondos administrados
CHF 855.964.-

Colaboración con:
- Instituto Internacional para la Investigación de la Ganadería (*International Livestock Research* -ILRI)
- Fundación Ford
- Varios Gobiernos Estatales
- INFRAS Suiza
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)

Bangladesh

Delegación Intercooperation en Dhaka
- Alain Cuvelier, Delegado
- Anton Joehr
- Shirin Parveen Biswas
- Azmul Huda
- Md. Emam Hossain
- Shamima Nasreen

Medios de Vida, Empoderamiento y Agroforestería (*Livelihoods, Empowerment and Agroforestry* -LEAF)
- Bruno Poitevin (hasta julio)
- Roger Cozens (desde septiembre)
- Adwyait K. Roy
- Shamim Ahamed
- Shamim Hossain
- Mofizur Rashid

Acceso Sostenible a la Agroforestería, Conocimiento, Tecnología e Información (*Sustainable Access to Agroforestry, Knowledge, Technology and Information* - SAAKTI)
- Roger Cozens, Asesor
- Adwyait K.Roy
- Shamim Ahamed
- A.K. Osman Haruni
- Mofizur Rashid

Proyecto de Mejoramiento de la Agroforestería (*Agroforestry Improvement Project* -AFIP)
- Hamidur Rahman
- Md. Showkat Ali

Programa de Gobernabilidad Local en Rajshahi y Sunamganj (*Local Governance Programme in Rajshahi and Sunamganj* - SHARIQUE)
- Matthias Boss
- Prashanta Tripura
- Atiqur Rahman

Programa de Manejo Sostenible desde la Comunidad Tanguar Haor (*Community Based Sustainable Management Tanguar Haor Programme*)
- Azmul Huda

Proyecto de Desarrollo Rural para Mujeres Pobres (*Rural Development Project for Poor Women* - DISA)
- Shirin Parveen Biswas

Personal de programa
48 (35h, 13m)

Personal de apoyo
45 (35h, 10m)

Financiamiento
COSUDE, Cantón de Vaud, Ciudad de Zurich

Fondos administrados
CHF 5.732.846.-

Colaboración con:
- CARE Bangladesh
- Unión Mundial de Conservación - IUCN
- CONCERN
- BRAC
- PROSHIKA
- Palli Karma-Sahayak Foundation (PKSF)
- Empresas del sector privado

Nepal

Representación de Intercooperation en Katmandú y Nepal - Proyecto Suizo Nepalés de Silvicultura Comunitaria en Nepal (*Swiss Community Forestry Project* - NSCFP)

- Bharat K. Pokharel, Representante
- Brieke Steenhof
- Rudriksha Rai Parajuli
- Brahma Doj Gurung
- Usha Dahal
- Krishna Bahadur Khadka
- Anju Upadhaya
- Ishowr Upadhaya
- Manamaya Moktan
- Anita Shrestha
- Jaya Bahadur Bhujel

Programa de Manejo Sostenible de Suelos (*Sustainable Soil Management Programme* - SSMP) consorcio entre Helvetas e Intercooperation

- Neeranjan Prasad Rajbhandari
- Bishnu Kumar Dhital
- Navin Hada
- Bishnu Kumar Bishwakarma
- Richard Allen (desde abril)
- Neema Joshi
- Padma Kiran Rana
- Dev Bahadur Gurung
- Bal Ram Paudel
- Achyut Jung Thapa
- Rashmi Jha
- Krishna Narayan Koirala

Personal de programa
22 (14h, 8m)

Personal de apoyo
22 (15h, 7m)

Fondos administrados
CHF 1.464.932.-

Financiamiento
COSUDE, DFID

Colaboración con:

- Ministerio para la Conservación de Bosques y Suelos
- Departamento de Bosques
- Oficinas Forestales Distritales
- Federación de Comunidades Usuarias de los Bosques, Nepal (FECOFUN)
- Grupos de Comunidades Usuarias de los Bosques (CFUG)
- Departamento de Agricultura
- Dirección para el Manejo de los Suelos
- ONG locales y nacionales
- Agencias de los gobiernos locales
- Comités de desarrollo de los distritos y las villas

Kyrgyzstan

Representación de Intercooperation en Bishkek y Kyrgyz - *Programa Suizo de Apoyo a la Forestería* (*Swiss Forestry Support Programme* - KIRFOR)

- Ennio Grisa, Representante
- Patrick Sieber (hasta febrero)
- Alexander Temirbekov
- Rysbek Akenshaev
- Nurmamat Saparbaev
- Bronislav Venglovsky
- Galina Druzhinina

Personal de programa
8 (7h, 1m)

Personal de apoyo
13 (7h, 6m)

Financiamiento
COSUDE

Fondos administrados
CHF 997.522.-

Colaboración con:

- Agencia Estatal para la Protección del Medio Ambiente y de los Bosques (SAEPF)
- Agencia Nacional para Asuntos Locales de Auto-Gobernabilidad
- Departamento para el Inventario de Caza y bosques
- Departamento para el Desarrollo de Ecosistemas Forestales
- Instituto para la Investigación de los Bosques y el Nogal (FI)
- Organizaciones del sector privado y la sociedad civil
- Grupo Forestal y para el Desarrollo, Federal Technological Institute Zurich (ETHZ)

Andes

Región Andina

Delegación de Intercooperation
Oficina Regional en Ecuador
- Patricia Camacho, Delegada
- Philippe de Rham (hasta Octubre)
- Geovanny Carrillo
- Bernita Doornbos
- Lorena Mancero
- Liliana Morillo
- Irene Villacís (hasta Junio)
- Santiago Angulo (desde Julio)
- Gabriela Espinosa (hasta Junio)
- Eduardo Tupiza
- Nelly Guallichico

Representación en Bolivia
- Javier Zubieta, Representante
- Wendy Rivera
- Rosario Uria
- Marylaure Crettaz (hasta junio)
- Bruno Poitevin (desde septiembre)

Representación en Perú
- Carola Amézaga, Representante
- Carla Encinas
- Patricia Barrientos (desde octubre)
- Frank Wiederkehr

Plataforma Latinoamericana de Gestión de Conocimientos - ASOCAM
- Lorena Mancero
- Yasmín Jalil
- Daniel Proaño

Programa Regional para la Gestión de Ecosistemas Forestales Andinos (ECOBONA)
- Galo Medina
- Juan Carlos Romero
- Ximena Aramayo
- Roberto Kómetter
- Ángeles Barrionuevo
- Rebeca Dumet
- Waldo Mendizábal
- Marylaure Crettaz (hasta junio)
- Mariana Heredia
- Raúl Llanos
- Claudio Arciniega
- Paulina Carrera

Ecuador

Proyecto de Apoyo a la Descentralización y al Desarrollo Local (PDDL)
- Fernando Terán
- Carmen Barreto
- Lucio Aguirre
- Marcela Paredes
- Patricio Crespo
- Marcela Andino
- Adriana Aguirre
- Marco Galán
- Paola Cando

Productores Organizados para el Desarrollo Empresarial Rural (PODER)
- Byron Jaramillo
- William Cifuentes

Promoviendo Medios de Vida Sostenibles de la Población del Páramo en Cotopaxi, Ecuador
- Bernita Dornboos

Oportunidades de Negocio para Pequeñas - Productoras Rurales de Hierbas Aromáticas
- William Cifuentes

Bolivia

Programa de Gobernabilidad para el Desarrollo Territorial Sostenible (CONCERTAR)
- Javier Zubieta
- Wendy Rivera
- Roy Córdova
- Martín del Castillo
- Carlos Saavedra (desde marzo)
- Rosario Uria
- Gina Vergara
- Cecilia Méndez
- Fidel Saravia
- Julio César Cordero
- Marylaure Crettaz (hasta junio)
- Bruno Poitevin (desde septiembre)

Proyecto Interinstitutional de Suka Kollus (PROSUKO)
- Eddy Morales
- Eleodoro Baldiviezo
- Maria Quispe
- Gabriela Machicado

Perú

Proyecto de Manejo Sostenible de Suelos y Agua en Laderas (MASAL)
- Marco Sotomayor
- Mariela Mejía
- Walter Choquevillca
- Andrés Estrada
- Aníbal Polo
- Rossmary Altamirano

Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (APOMIPE) (en asocio con la ONG MINKA)
- Carola Amézaga
- Luis Miguel Artieda (hasta agosto)
- Hernán Zeballos (desde septiembre)
- Alberto Otoya
- Alejandro Contreras
- Mónica Sánchez (hasta septiembre)
- José Luis Valera (desde octubre)
- Cristian Moreno
- Hugo Quispe
- Mario Casanova

Centroamérica

- Aquila Soria
- Lorena Sánchez Concha
- Katherine Ortiz
- Milagros Zabaleta (hasta septiembre)
- Alejandro Berrio (hasta septiembre)
- Luis Rojas (desde octubre)
- Tania Vásquez
- Marx Zamora
- Agustín Huamaní
- Franz Mendoza

APODER - Programa de Apoyo a la Descentralización Rural
- Binolia Porcel
- Rommy Ruiz
- Maritza Rojas
- Carlos Cueva
- Jorge Huapaya
- Ingrid Guzmán
- Carmen Ártica
- Adrián Apolaya
- Sussy Alviz
- Silvia Diaz

PACC - Programa de Adaptación al Cambio Climático
- Lenkiza Angulo
- Carla Encinas
- Rusby Zella
- Victor Bustinza
- Alejandro Berrios

Personal de programa
53 (33h, 20m)

Personal de apoyo
35 (15h, 20m)

Financiamiento
- Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE)
- Ayuda Humanitaria Suiza
- Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC)
- Agencia de Cooperación y Desarrollo de Nueva Zelandia (NZAid)
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
- Ciudad de Zurich

Fondos administrados
CHF 6.961.301.-

Colaboración con:
- Proyectos COSUDE en América Latina
- Gobiernos locales
- Ministerios
- Organizaciones de productores
- ONG nacionales, regionales e internacionales

Representación de Intercooperation en Managua, Nicaragua
- Jorge Gavarrete, Representante

Programa de Mercadeo de Productos Orgánicos y Comercio Justo (ECOMERCADOS)
- Jorge Gavarrete
- Miquela Vanrell
- Julio Rendón
- Rosa Estela Davila

Personal de programa
4 (3h, 1m)

Personal de apoyo
1m

Financiamiento
SECO

Fondos administrados
CHF 607.875.-

Colaboración con:
- Instituto de Investigación para la Agricultura Orgánica (*Forschungsinstitut für biologischen Landbau* - FiBL)
- Programa Suizo de Promoción de Importaciones - *Swiss Import Promotion Programme* (SIPPO)
- Centro de Inteligencia sobre Mercados Sostenibles (CIMS)
- Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua (APEN)
- Centro de Exportaciones e Inversiones (CEI) Nicaragua
- Exportaciones de Inversiones (FIDE) Honduras
- Agencia de Promoción de Exportaciones de Costa Rica (PROMOCER)
- Agencia de Promocion de Exportaciones de El Salvador (EXPORTA)

Madagascar

Delegación de Intercooperation en Antananarivo
- Annette Kolff, Delegada
- Isabelle Dauner Gardiol (hasta mayo)
- Christelle Melly (hasta septiembre)
- Grégoire Poisson (desde mayo)
- Jacques Mérat (desde septiembre)
- Julia Randimbisoa
- Judith Ratiarison
- Vonintsoa Rasamisoa
- Hantaniaina Rabesandratana
- Evelyne Rakotomavoarimanana

Comuna de Münsingen
- Angèle Rafiringason
- Julia Randimbisoa

SAHA: Programa de Desarrollo Rural
- Estelle Raharinaivosoa
- Aimée Randrianarisoa
- Ony Rasoloarison
- Parfait Randrianitovina
- Hariliva Rasoanarivo
- Serge Andrianjaka
- Voninandro Harrivel
- Harilanto Ravelomanantsoa
- Bruno Rakotonirina
- Léopold Rakotomalala
- Gaby Robert Florent
- Hajavonjiniaina Rakotoarisoa
- Aina Rakotoarisoa
- Louis Joseph Rajohnson
- Harilanto Ravelomanantsoa
- Andrianarivelo Rajaonarivo
- Olivier Ralaiharivonison
- Thierry Randriarilala
- Joseph Ralaiharivony
- Voahirana Andriamiharisoa
- Haja Mampionona Ramanamihanta
- Herinoro Justin Ramanitriniaina
- Lalaina Rakotozandry
- Julia Rabarison
- Andrianoelina Tahiry Hasina
- Tokimalala Ratsimbalison
- Vololomboahangy Hanitriniaina
- Léonard Rakotomalala

CAS AD2M, Morondava
- Miliaribenja Ranjatomalala
- Toky Ravoavy
- Toetra Rakotonanahary
- Vololonirina Rakotondrazefa

Mananara
- Jürg Brand

Personal de programa
42 (26h, 16m)

Personal de apoyo
49 (27h, 22m)

Financiamiento
- Dirección de Desarrollo y de la Cooperación de Suiza (DDC)
- Unión Europea (UE)
- Cantón de Vaud
- Comuna de Münsingen
- Comuna de Lausana
- FIDA

Fondos administrados
CHF 5.715.340.-

Colaboración con:
- Embajada de Suiza
- Asociación Intercooperation Madagascar (AIM)
- Action de Carême
- Centro para la Investigación Forestal Internacional (CIFOR)
- ESSA-Forêts
- Asociación Alemana para la Cooperación Técnica - GTZ
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca
- Ministerio de Descentralización y Ordenamiento Territorial
- Ministerio para el Medio Ambiente, los Bosques y el Turismo
- Fundación Tany Meva
- Instituto TI Johann Heinrich von Thünen
- Prestatarios de servicios
- Comunidades rurales
- ONG locales

Asociación Intercooperation Madagascar (AIM)
Intercooperation está presente en Madagascar a través de dos instituciones: la Delegación de IC en el país y la ONG - Asociación Intercooperation Madagascar (AIM).

AIM es una asociación nacional sin fines de lucro, establecida en el 2004. Los miembros de AIM son (ex) colegas que trabajan o trabajaron para la Delegación y los proyectos de IC. AIM e IC comparten la misma visión, valores y principios de desarrollo. El consorcio es regido por una norma en la cual se definen compromisos mutuos y modalidades de colaboración. IC es el único miembro institucional que tiene un lugar fijo en el Comité de AIM y los otros miembros del Comité son elegidos. Gracias a los esfuerzos positivo de adquisición, AIM se ha posicionado como una organización profesional y reconocida por otros donantes, generando ingresos para cubrir los gastos corrientes de un pequeño equipo de trabajo.

En el 2008, AIM ha puesto en operación cinco proyectos de desarrollo en los temas de seguridad alimentaria, gestión de los recursos naturales, gobernabilidad local y también ha ofrecido prestaciones de servicios en agricultura. Además, ha ganado recientemente dos nuevos mandatos en los ámbitos de desarrollo económico local y gestión de recursos naturales. La cifra anual del volumen administrado por AIM es de CHF 2.7 mill.

Sahel

Delegación de Intercooperation en Sahel, Bamako, Mali
- Herman Mulder, Delegado
- Célestin Dembélé
- Mamadou Moustapha Diarra
- Rosaline Dacko
- Bakary Makadji
- Athanase Diarra
- Moussa Namou
- Bernadette Klétyème Dembélé
- Guédouma Diourte
- Mamadou Camara

Programa Jèkasy (Sikasso) - Apoyo a las organizaciones campesinas para la revalorización de sus recursos naturales
- Brahima Traoré
- Yaya Ballo
- Seydou Sangare
- Aïssetou Ouattara
- Sally Goita
- Bréhima Dao
- Sekou Diallo
- Salamana Coulibaly
- Souleymane Drobela

Programa Jèkagnini -Sikasso - Promoción de una investigación agronómica orientada por los campesinos
- Almamy Traoré
- Abou Coulibaly
- Aboubacar Maiga

Karité Ressource Mali (en asociación con CORADE)
- Alexis Kabore

Programa Goy Ga Zaada (Téra, Niger) (en consorcio con Perreten et Milleret S.A.)
- Urs Stüdeli (hasta diciembre)
- Amadou Mamoudou
- Safi Issifi
- Aïcha Gado
- Attaher Guizo
- Tiémogo Rabiou
- Hamadou Oumarou
- Mamoudou Issifi
- Saley Zakou
- Salamatou Bawa

Personal de programa
12 (11h, 1m)

Personal de apoyo
26 (20h, 6m)

Financiamiento
- Dirección de Desarrollo y de la Cooperación de Suiza (DDC)
- Servicio de Desarrollo de Liechtenstein (LED)
- ICRAF/FAO
- FIDA/ADRAO
- Caritas
- Fundación Syngenta
- Brücke - Le Pont
- Banco Mundial (BM)
- Instituto Internacional para el Medioambiente y el Desarrollo (IIED)
- PADS
- Cantón de Vaud
- Ciudad de Zurich

Fondos administrados
CHF 3.443.511.-

Colaboración con:
- Caritas
- CORADE
- FIDA/PADS
- Helvetas
- IEP
- Kéné Conseils
- Fitinè
- Asamblea Regional de Sikasso
- Perreten et Milleret S.A.
- Organizaciones socio profesionales
- Servicios Técnicos Desconcentrados

Tanzania

Representación de Intercooperation en Dar-es-Salaam
- Vera Mugittu, Representante

Programa de Desarrollo de Medios de Vida Rurales (*Rural Livelihood Development Program* - RLDP) Ejecutado por la Compañía para el Desarrollo de los Medios de Vida Rurales (RLDC) (en consorcio con Swisscontact)
- Ralph Engelmann (Swisscontact), Asesor RLDP y Presidente del Directorio de RLDC
- Heini Conrad, Asesor y Director RLDC
- Charles Ogutu, Presidente Ejecutivo RLDC
- Nicola Morganti, Asesor RLDP
- Blasius Beda
- Susan Lyaro
- Samson Kepha (hasta agosto)
- Bakari Mohammed (desde agosto)
- Safia Mbamba (hasta septiembre)
- Stella Rwiza (hasta agosto)
- Ibrahim Kisugwe (desde julio)
- Hamis Adam (desde agosto)
- Godfrey Bwana (desde agosto)
- Willy Kyomo (desde abril)
- Mathias Busi (desde noviembre)
- Gema Nganyagwa (desde noviembre)
- Braison Salisali (desde noviembre)
- William Mato (desde noviembre)
- Angelina Ndeivai

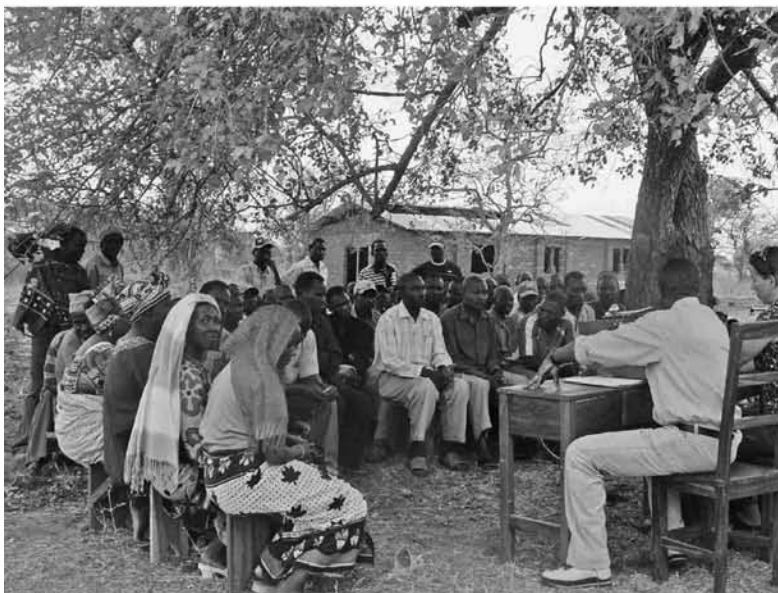
Personal de programa
12 (10h, 2m)

Personal de apoyo
8 (5h, 3m)

Financiamiento
COSUDE

Fondos administrados
RLDC: CHF 889.070.-
Consorcio IC/Swisscontact: CHF 751.319.-

Colaboración con:
- Ministerio de Industria, Comercio y Comercialización
- Confederación de Industrias de Tanzania
- MVIWATA (Confederación de Organizaciones de Agricultores)
- Varias empresas del sector privado
- Varias CBO y ONG
- Servicios del Gobierno Regional y Local



Bosnia Herzegovina

Programa de Desarrollo Municipal (*Municipal Development Project* -MDP), Región de Doboj (hasta marzo)
- Snezana Misic Mihajlovic
- Dalibor Deric
- Slavisa Duric
- Bogdan Nikolic
- Branka Matic
- Damir Omerbegovic

Personal de programa
5 (3h, 2m)

Personal de apoyo
1h

Financiamiento
COSUDE

Fondos administrados
CHF 340.000.-

Colaboración con:
- Ocho municipalidades socias
- Open Society Fund BiH
- La Organización para la Seguridad y Cooperación en Europa (*The Organisation for Security and Cooperation in Europe -OSCE*)
- Kronauer Consulting
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
- RS Fondo para el Desarrollo y el Empleo
- Centros para las Iniciativas Cívicas (*Centres for Civic Initiatives* - CCI)
- Proyecto para el Desarrollo Municipal en la Región de Doboj (MDP)
- SNV Bosnia-Herzegovina
- VEZZA Proyecto de Medios para Asuntos Sociales
- Departamento Federal para Relaciones Exteriores
- Otros proyectos COSUDE/IC en la región

Apoyo especializado brindado al Proyecto de Desarrollo Municipal en Bosnia (MDP)
(desde abril)

Kosovo

Promoción de la Horticultura en Kosovo (*Horticultural Promotion in Kosovo* - HPK)
- Neil Parker
- Sylvain Roy
- Faton Nagavci
- Ismet Babaj
- Nora Gola
- Luan Hoti
- Edvin Kotherja
- Lulijeta Krasniqi
- Basri Pulaj
- Lumnije Rexhepi
- Maxhun Shehaj
- Shqipe Shala
- Xhevat Murati (hasta marzo)
- Mimosa Musa (desde julio)
- Gezim Babalia

Apoyo a la Gobernabilidad Local y la Descentralización Suiza-Kosovo (*Swiss-Kosovo Local Governance and Decentralisation Support LOGOS*)
- Sylvia Schär Hahn
- Merita Barileva
- Violeta Selimi (hasta mayo)
- Isak Bilalli (desde noviembre)
- Shqipe Shala
- Astrit Vokshi
- Albana Goranci
- Agon Haxhikadria
- Meral Kaganaku
- Armend Baftiu

Personal de programa
15 (9h, 6m)

Personal de apoyo
4 (2h, 2m)

Financiamiento
COSUDE, Ministerio de Relaciones Exteriores, Dinamarca

Fondos administrados
CHF 3.025.039.-

Colaboración con:
- CABI Bioscience Switzerland Centre
- Ministerio de Agricultura, Bosques y Desarrollo Rural
- CARE
- Asociación Alemana para la Cooperación Técnica (GTZ)
- Iniciativas para el Desarrollo Comunitario
- Kosovo Foundation of Open Society (KFOS)
- Cámara de Comercio de Kosovo
- Proyecto de Apoyo a Agrupaciones de Negocios de Kosovo (USAID)
- MESTDAN Proyecto Educativo Vocacional
- Mercy Corps
- Programa Suizo de Promoción de Importaciones
- Swisscontact
- Ministerio de Administración de los Gobiernos Locales
- Ministerio de Servicios Públicos
- Ministerio del Interior
- Asociación de Municipalidades de Kosovo
- DLDP Albania
- Centro Europeo para Asuntos de las Minorías
- Municipalidades de Kamenica, Viti y Novo Brdo
- Management & Development Associates (MDA)

Serbia

Programa de Apoyo Municipal
***Municipal Support Program* (hasta marzo)**
(*en consorcio con ITECO Engineering Ltd.*)
- Timothy Madigan
- Slobodan Krejakovic
- Radomir Milovanovic
- Natasa Curcic
- Nemanja Veselinovic
- Zagorka Stavljanin

Personal de programa
5 (3h, 2m)

Personal de apoyo
2 (1h, 1m)

Financiamiento
COSUDE

Administración del fondo fiduciario a cargo de ITECO

Colaboración con:
- Seis municipalidades asociadas en Serbia Central y del Sur
- Ministerio de Asuntos Económicos Exteriores
- Asociación Alemana para la Cooperación Técnica (GTZ)
- Agencia Europea para la Reconstrucción
- Instituto para la Economía de Empresas y Regional (*Institut für Betriebs- und Regionalökonomie* HSW-IBR, Lucerna)
- Universidad de Berna
- Conferencia Permanente de Pueblos y Municipalidades
- Consultores y organizaciones locales

Apoyo auxiliar brindado a MSP Ltd.
(desde mayo)

Ucrania

Proyecto Suizo-Ucraniano de Desarrollo Forestal en los Transcárpatos
(*Swiss-Ukrainian Forest Development Project in Transcarpathia* - FORZA)
- Hilmar Foellmi
- Lesya Loyko
- Radmila Ustych
- Nataliya Voloshyna
- Nataliya Kulyk
- Olga Kostyukova
- Yulianna Medvidj-Petkanych
- Vadim Verbytsjky

Personal de programa
5 (1h, 4m)

Personal de apoyo
3 (1h, 2m)

Financiamiento
COSUDE

Fondos administrados
CHF 1.066.968.-

Colaboración con:
- Comité Forestal del Estado de Ucrania
- Ministerio del Medio Ambiente de Ucrania
- Administración de Bosques y Caza de Transcárpatos
- Unidad de Manejo de Planificación Forestal - «*Ukrderzhlisproekt*» (Irpin')
- Khust Empresa Forestal del Estado (Piloto Lishosp - con categoría experimental)
- Rakhiv Empresa Forestal del Estado (Piloto Lishosp - con categoría experimental)
- Escuela Técnica Forestal de Transcárpatos (Khust)
- Universidad Técnica Forestal Nacional de Ucrania (L'viv)
- Instituto de Investigación Forestal de la Montaña - (Ivano-Frankivsk)
- Comunidades de Nyzhniy Bystryy, Bohdan y Kostylivka
- Reserva de la Biosfera de los Cárpatos
- Administraciones regionales y locales
- Varias ONG
- Centro Educacional Forestal Maienfeld
- Instituto Federal de Investigación de Bosque, Nieve y Paisaje (*Eidgenössische Forschungsanstalt für Wald, Schnee und Landschaft*)
- Instituto Internacional para la Gestión del Ecosistema Forestal y la Utilización de la Madera en Rin del Norte / Westphalia, Universidad de Münster, Alemania

Albania

Programa de Descentralización y Desarrollo Local (DLDP)
- Pascal Arnold (hasta agosto)
- Hilmar Stetter (desde septiembre)
- Valbona Karakaçi
- Arben Kopliku
- Aljon Koçkiqi
- Blerinda Kraja
- Aranit Vokshi

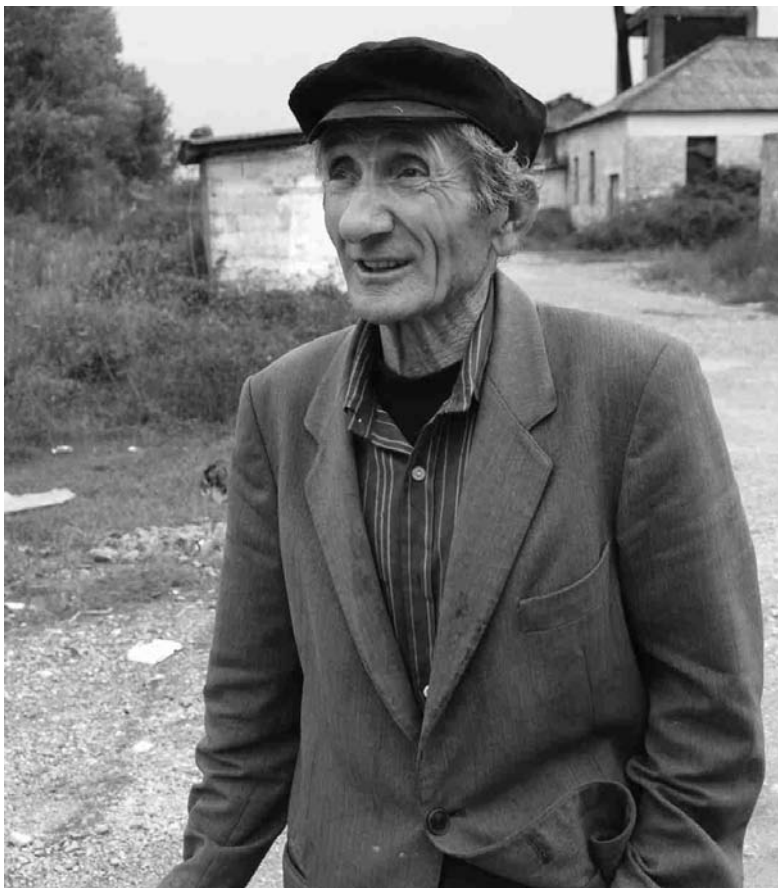
Personal de programa
4 (3h, 1m)

Personal de apoyo
2 (1h, 1m)

Financiamiento
COSUDE

Fondos administrados
CHF 1.074.392.-

Colaboración con:
- Ministerio del Interior
- Ocho municipalidades y comunas
- Concejo Regional de Shkoder
- Co-plan, Tirana
- Fundación para la Autonomía Local y la Gobernabilidad (FLAG) Tirana
- Recursos Albanos Nacionales para Capacitación y Asistencia Técnica (*Albanian National Training and Technical Assistance Resource* -ANTTARC),Tirana
- Academia Nacional para las Adquisiciones Públicas (APP)
- CSD Ingénieurs Conseils SA, Friburgo
- Cantón URI, Suiza



Principales Mandatos Temáticos en 2008

Apoyo en el campo a proyectos y mandatos de IC

Fortalecimiento en Horticultura, Afganistán
Financiamiento: COSUDE

Capitalización de las Experiencias del Programa de Ganadería (CALPI), India
Financiamiento: COSUDE

Evaluación de la Vulnerabilidad y Mejoramiento de la Capacidad de Adaptación al Cambio Climático (V&A), India
(en colaboración con INFRAS)
Financiamiento: COSUDE

Programa de Manejo Sostenible del Suelo (SSMP), Nepal
(Consorcio con Helvetas e Intercooperation)
Financiamiento: COSUDE

Programa de Medios de Vida (LP), Pakistán
Financiamiento: COSUDE

Programa de Desarrollo de Medios de Vida en el Área Rural, Tanzania
Ejecutado por la Empresa de Desarrollo de Medios de Vida Rurales
(Consorcio con Swisscontact)
Financiamiento: COSUDE

Apoyo al Proyecto de Desarrollo Municipal Bosnia Herzegovina
Financiamiento: COSUDE

Promoción de la Horticultura en Kosovo
Financiamiento: COSUDE

Apoyo a la Gobernabilidad Local y la Descentralización Suiza-Kosovo, Kosovo
Financiamiento: COSUDE

Ecomercados Centroamérica: Mercadeo de Productos Orgánicos y Comercio Justo -Centro América
Financiamiento: COSUDE

Proyecto de apoyo al Desarrollo de Menabe y Melaky (AD2M), Madagascar
Financiamiento: IFAD

Asistencia al Programa de Apoyo Municipal, Serbia Cooperación con LGID, Budapest
Financiamiento: COSUDE

Proyecto FORECA, Madagascar
Financiamiento: BMZ, BMELV, COSUDE
Mandatos de asesoría a COSUDE/SECO

Manejo Forestal Participativo Bután
Financiamiento: COSUDE, Helvetas

Contribución a la Iniciativa de Derechos y Recursos
Financiamiento: COSUDE

Desarrollo del Sector Financiero
Financiamiento: COSUDE

InfoResources
Colaboración con: CDE, SHL
Financiamiento: COSUDE

Equidad para los Medios de Vida
Financiamiento: COSUDE

Manejo de Recursos Naturales, Bosques y Cambio Climático
Financiamiento: COSUDE

Agua para Alimentación
Financiamiento: COSUDE

Cooperación Económica y Comercial en Maderas Tropicales y otros Productos Forestales
Financiamiento: SECO

Mitigación del Cambio Climático en base al Bosque
Financiamiento: SECO

Mandatos de Terceras Partes

Programa Nacional de Solidaridad (NSP-II), Afganistán
Financiamiento: multi-donantes

Apoyo a la aplicación de la Legislación Forestal y la Gobernabilidad Albania, Moldavia, Serbia, Montenegro
(Consorcio con INDUFOR)
Financiamiento: Banco Mundial

Taller de Trabajo en Gobernabilidad Forestal Durbán, Sud África
(Apoyo al taller de trabajo de UNFF sobre gobernabilidad forestal y descentralización)
Financiamiento: FOEN, COSUDE, SECO

Fortalecimiento - criterios e indicadores - para la Restauración de los Bosques Tropicales y los Bosques
Financiamiento: ITTO

Aplicación de la Legislación Forestal y la Gobernabilidad
Financiamiento: ITTO, FAO

Bosques Tropicales y Cambio Climático
Financiamiento: ITTO

Legislación Forestal y su aplicación por parte del Gobierno en Europa y el Norte de Asia
Financiamiento: BM

Ahorros y Créditos
Financiamiento: Caritas Suiza

LULUCF Normas y Flujos de Inversión
Financiamiento: UNDP

Evaluación de los Programas de Ahorros y Crédito
Financiamiento: Fastenopfer

Evaluación de proyectos en el área de gobernabilidad local y descentralización
Financiamiento: GTZ

Estudios de post-grado sobre Países en Vías de Desarrollo: Curso de Gobernabilidad Local
Financiamiento: ETHZ-NADEL

Balance General al 31.12.2008

	2008/CHF	2007/CHF
Activo		
Liquidez e inversiones a corto plazo	3'801'021.97	4'268'409.86
Deudores a corto plazo	3'798'128.13	4'686'572.96
Activos acumulados	524'931.98	811'496.80
Activos fijos tangibles (neto)	46'424.80	99'450.83
Total activos	**8'170'506.88**	**9'865'930.45**
Pasivo		
Pasivo a corto plazo	2'421'728.21	3'051'837.43
Pasivo acumulado	509'245.78	752'092.30
Provisiones	530'974.49	600'276.40
Fondo de prestaciones sociales	740'921.00	740'921.00
Fondo de reintegración	353'945.95	329'809.70
Deuda	**4'556'815.43**	**5'474'936.83**
Capital de la Fundación	515'000.00	515'000.00
Fondo para la cobertura de riesgos	3'303'989.05	3'303'989.05
Fondo para el futuro	358'547.81	439'047.81
Cambio de patrimonio		
Saldo del año anterior	132'956.76	507'565.76
Variación del año en curso	-696'802.17	-374'609.00
Propiedad accionaria de la organización	**3'613'691.45**	**4'390'993.62**
Total Pasivo	**8'170'506.88**	**9'865'930.45**
Notas de información		
Valor asegurado en caso de incendio de los activos fijos tangibles	424'600.00	705'000.00
Cobertura de liquidez e inversiones a corto plazo	3'801'021.97	4'268'409.86
Límite de crédito a favor de los proyectos	1'500'000.00	1'500'000.00
Monto utilizado	-	-
Depreciación	-85'342.52	-101'405.00
Obligación respecto del fondo de pensiones	1'387.10	3'546.60

Estado de Resultados

	2008/CHF	2007/CHF
Ingresos		
PLE y monto global	2'007'562.60	2'201'217.55
Honorarios y varios	11'947'917.44	11'278'192.05
Ingresos brutos - servicios	**13'955'480.04**	**13'479'409.60**
Costos directos por mandatos	-734'667.94	-217'654.83
Ingresos netos por servicios	**13'220'812.10**	**13'261'754.77**
Gastos de personal		
Oficina central	-4'075'921.79	-4'114'830.80
Delegados	-600'506.93	-671'277.19
Personal internacional de proyectos	-2'369'994.92	-2'546'952.91
Consultores y subcontratistas	-1'036'939.43	-1'064'388.65
Salarios	**-8'083'363.07**	**-8'397'449.55**
Seguro social	-1'184'976.28	-1'177'631.62
Reclutamiento, capacitación continua y otros	-225'481.71	-183'919.38
Gastos del personal internacional y delegados	-451'969.54	-357'962.29
Gastos por viajes	-1'043'018.65	-908'515.00
Personal nacional en las delegaciones	-1'520'414.99	-1'332'100.14
Otros gastos de personal	**-4'425'861.17**	**-3'960'128.43**
Total gastos de personal	**-12'509'224.24**	**-12'357'577.98**
Ingreso neto operativo (actividades)	**711'587.86**	**904'176.79**
Gastos operativos		
Gastos oficina Berna	-292'404.70	-296'244.47
Gastos operativos Berna	-558'153.55	-603'862.91
Gastos operativos de las delegaciones	-763'313.31	-765'872.98
Total gastos operativos	**-1'613'871.56**	**-1'665'980.36**
Resultados antes de la depreciación	**-902'283.70**	**-761'803.57**
amortissements/provisions		
Depreciación/provisiones	**-4'842.52**	**181'814.45**
Resultados operativos	**-907'126.22**	**-579'989.12**
Resultados no-operativos		
Ingresos financieros y otros	253'835.99	274'046.08
Egresos financieros y otros	-43'511.94	-68'665.96
Total resultados no-operativos	**210'324.05**	**205'380.12**
Variación en los fondos propios	**-696'802.17**	**-374'609.00**
Egresos del fondo fiduciario (sin los servicios de Intercooperation)	**27'218'752.82**	**27'609'068.00**

Los auditores KPMG Fides Peat, Berna aprobaron los registros contables y los estados financieros en su informe del 28 de abril, 2009. Confirman que la contabilidad cumple con la legislación Suiza y los Estatutos de la Fundación de Intercooperation.

Comité de Dirección

Felix von Sury
Director Ejecutivo

Jürgen Blaser
Subdirector Ejecutivo y Responsable del equipo de Bosques y Medio Ambiente

Eric Chevallier
Responsable del equipo Africa/América Latina

Annet Witteveen
Responsable del equipo de Agricultura

Hans Ramm
(hasta febrero)
Lionel Giron
Responsable (interino desde marzo a diciembre)
del equipo de Finanzas, Empresas y Mercados

Hilmar Stetter
(hasta septiembre)
Pascal Arnold
(desde octubre)
Responsable del equipo de Desarrollo Municipal y Local

Philippe Vaneberg
Responsable del equipo Asia/Europa del Este

Erich Wigger
Responsable del equipo de Recursos Internos

Jane Carter
Coordinadora de la Gestión de Conocimientos

Viviane Smette
Asistente de Dirección

Silvia Leibundgut
(hasta marzo)
Asistente de Adquisiciones

Ruth Wenger
Información y documentación

Oficiales de programa

Robert Berlin
Jane Carter
Isabelle Dauner
(desde junio)
Martin Fischler
James Gasana
Lionel Giron
Franziska Huwiler
Tamara Levine
(hasta mayo)
Christoph Morger
Erich Oberholzer
Carmenza Robledo
Stephanie Roschi Traoré
Jean-Marie Samyn
Caroline Schlaufer
Kaspar Schmidt

Oficiales de programa (Junior)

Pascale Aubert
Sarah Byrne
Nicole Clot
Patrick Sieber
(desde abril)
Géraldine Zosso

Asistentes de programa

Véronique Achermann
Gilda de Luca
Claudia Greco
Annette Lüthi
Alexandra Polidano
Elisabeth von Gunten
Sophie Wüthrich

Administración financiera de fondos fiduciarios

Sreeram Koottala
André Müller
Renate Müller
Therese Wyss

Recursos internos

Ashraf Kasmani
Responsable de Contabilidad

Stefan Strauss
Asistente de Contabilidad

Erica Krippendorf
Suzanne Schoch Känzig
Asistentes de personal

Marianna Gonzalez-Bolaños
Noëmie Nebiker
Asistentes operacionales

Fred Arneberg
Soporte Informático

Consuelo Barbeito
Heidi Strupler
Soporte técnico

Ramona Bolliger
Ivana Ivkovic
(desde agosto)
practicantes

Representación de colaboradores de IC

Felix von Sury
- VSF Vétérinaires sans Frontières Suisse, Miembro del Concejo Directivo

Jürgen Blaser
- CIFOR Centro para la Investigación Forestal Internacional, Miembro del Concejo Directivo
- Tropical Forest Research - Miembro del Concejo Directivo
- Tropenbos, Países Bajos Miembro del Concejo Directivo
- Rights and Resources Initiative, Miembro del Concejo Directivo

Erich Wigger
- CINFO, Concejo de Fundación

Philippe Vaneberg
- Latitude 21, Miembro de la Comisión Técnica

Isabelle Dauner
- Brücke - Le Pont, Presidenta de la Comisión de Proyectos

Annet Witteveen
- LivestockNet, Miembro del Concejo Directivo

Concejo de Fundación

AGRIDEA
Resource Organisation for Rural and Agricultural Development (Organización de Recursos para el Desarrollo Rural y Agrícola), Lindau
Peter Reinhard

CARITAS Suiza, Lucerne
Leo Bieri

Charles Léopold Mayer Foundation for Human Progress (Fundación Charles Léopold para el Progreso Humanitario), Lausanne/Paris
Julien Woessner

Ethnology Association Zurich (Asociación Etnológica de Zurich), Zurich
Willemijn de Jong

HELVETAS
Swiss Association for International Cooperation (Asociación Suiza para la Cooperación Internacional), Zurich
Peter Schmidt

IHEID
Graduate Institute of International and Development Studies (Instituto de Estudios para el Desarrollo Internacional), Ginebra
Daniel Fino

IRED
Development Innovations and Networks (Innovaciones y Redes de Desarrollo), Ginebra
Fernand Vincent

IUCN
The World Conservation Union (Unión para la Conservación Mundial), Gland
Hans Friederich

MDF (Formación y Asesoramiento)
Training and Consultancy, Países Bajos
Hans Rijneveld

NADEL
Postgraduate Studies on Developing Countries at the Federal Institute of Technology (Estudios de Postgrado sobre países en vías de Desarrollo), Instituto Federal de Tecnología de Zurich
Ruedi Baumgartner

Pro Natura
Friends of the Earth Switzerland (Amigos de la Tierra Suiza), Basel
Beat Jans

Raiffeisen Switzerland, St. Gallen
Walo Bauer

SEREC
Swiss Association for Services to Regions and Communes (Asociación Suiza de Servicios para Regiones y Municipios), Vissoie
Philippe Chauvie

SHL
Swiss College of Agriculture (Universidad Suiza de Agricultura), Zollikofen
Fritz Schneider

SWISSAID
Swiss Foundation for Development and Cooperation (Fundación Suiza para la Cooperación y el Desarrollo), Berne
Caroline Morel

Swiss Forestry Association (Asociación Suiza de Silvicultura), Zurich
Andreas Kläy

Swiss Red Cross (Cruz Roja Suiza), Berna
Verena Wenger

Swisspeace
Swiss Peace Foundation, Berna
Anita Müller

Fundación Syngenta para la Agricultura Sostenible, Basel
Felix L. Nicolier

VKMB
Swiss Association for the Protection of Small and Medium Sized Farmers (Asociación Suiza para la Protección de Pequeñas y Medianas Empresas Rurales), Berna
Herbert Karch

VMI
Institute for Research on Management of Associations and other Nonprofit-Organisations (Instituto de Investigación para la Gestión de Asociaciones sin Fines de Lucro), Friburgo
Urs Bumbacher

Miembros individuales
Elmar Ledergerber
Serge Chappatte
Vreni Müller-Hemmi

Comité de Fundación

Elmar Ledergerber
Presidente

Ruedi Baumgartner
Vice Presidente

Serge Chappatte
Philippe Chauvie
Anita Müller
Vreni Müller-Hemmi
Verena Wenger

Siglas utilizadas

AIM	Asociación Intercooperation Madagascar
ADRAO	Asociación para el Desarrollo de la Agricultura en África del Oeste
BM	Banco Mundial
BMELV	Ministerio Federal de Alimentos, Agricultura y Protección del Consumidor, Alemania
BMZ	Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo, Alemania
CBO	Organización Comunitaria de Base (Community Based Organization)
CIFOR	Centro para la Investigación Forestal Internacional
CINFO	Centro de Información, Consultoría y Formación, Viena
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (SDC)
DDC	Dirección de Desarrollo y de la Cooperación de COSUDE
DICA	Delegación de Intercooperation para la Región Andina
DFID	Departamento para el Desarrollo Internacional (Gobierno británico)
ETH	Instituto Federal Suizo de Tecnología, Zurich
EU	Unión Europea (UE)
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FIDA	Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (IFAD)
FOEN	Oficina Federal para el Medio Ambiente y la Naturaleza (BAFU)
GTZ	Asociación Alemana para la Cooperación Técnica
IC	Intercooperation
ICIMOD	Centro Internacional para el Desarrollo Integrado de Montañas
ICRAF	Centro Internacional para la Investigación de la Agroforestería
IFAD	Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA)
IGP	Ingresos por gestión de proyecto (PLE)
ILRI	Instituto Internacional para la Investigación de la Ganadería
IPCC	Panel Intergubernamental de Cambio Climático
IUCN	Unión Mundial para la Naturaleza
LED	Servicio de Desarrollo de Liechtenstein
MDP	Proyecto de Desarrollo Municipal, Bosnia
MINKA	Centro de Promoción y Solidaridad
NRM	Manejo de Recursos Naturales
NSP	Programa Nacional de Solidaridad, Afganistán
OIMT	Organización Internacional de Maderas Tropicales (ITTO)
ONG	Organización no Gubernamental
ONU	Organización de las Naciones Unidas (UN)
PASOLAC	Programa de Agricultura Sostenible en Laderas de América Central
REDD	Reducción de Emisiones por la Deforestación y Degradación de Bosques
SECO	Secretaría de Estado para Asuntos Económicos (Suiza)
SHA	Asistencia Humanitaria Suiza
SHL	Universidad Suiza de Agricultura, Zollikofen
SNV	Organización Holandesa para el Desarrollo
UE	Unión Europea
UNDP	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
UNFCCC	Convención Estructural de la Naciones Unidas sobre Cambio Climático (CCNUCC)
UNFF	Foro de las Naciones Unidas sobre Bosques

Las fotografias fueron tomadas por colaboradores de Intercooperation

Portada (Centroamérica):
Ana Maria Riguero

Afganistán	p. 11
Albania	p. 21
Andes	p. 1, 23
Bangladesh	p. 24, 27
Bosnia - Herzegovina	p. 23
Centroamérica	p. 15
India	p. 5
Kosovo	p. 22
Kyrgyzstán	p. 18
Madagascar	p. 26
Nepal	p. 13
Pakistán	p. 23
Sahel	p. 6, 17
Tanzania	p. 18
Ucrania	p. 20

Diseño: Atelier Bundi, Boll
Impresión:

© Intercooperation

Fundación Suiza para el Desarrollo y la Cooperación Internacional, junio 2009

inter
cooperation

Manejo de Recursos Naturales
Economía Rural
Gobiernos Locales y Sociedad Civil

Maulbeerstrasse 10
P.O. Box 6724
CH-3001 Berne, Switzerland

T + 41 31 385 10 10
F + 41 31 385 10 09
Info@interccoperation.ch
www.intercooperation.ch