



Serie Técnica  
Informe Técnico no. 358  
Economía, Política y Gobernanza del Ordenamiento de Recursos Naturales  
Publicación no. 2

# Gobernanza ambiental, adaptativa y colaborativa en bosques modelo, cuencas hidrográficas y corredores biológicos

Diez experiencias en cinco países  
latinoamericanos

Milka Barriga  
José Joaquín Campos  
Olga Marta Corrales  
Cornelis Prins

Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, CATIE  
Departamento de Recursos Naturales y Ambiente  
Turrialba, Costa Rica, 2007





El Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) es un centro regional dedicado a la investigación y la enseñanza de posgrado en agricultura, manejo, conservación y uso sostenible de los recursos naturales. Sus miembros regulares son: el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Belice, Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana y Venezuela. El presupuesto básico del CATIE se nutre de generosas aportaciones anuales de estos miembros.

© Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, CATIE, 2007

ISBN 978-9977-57-441-7

333.72  
G574 Gobernanza ambiental, adaptativa y colaborativa en bosques modelo, cuencas hidrográficas y corredores biológicos: diez experiencias en cinco países latinoamericanos / Milka Barriga ... [et al.]. – Turrialba, C.R : CATIE, 2007.  
90 p. : il. – (Serie técnica. Informe técnico / CATIE ; no.358)  
  
ISBN 978-9977-57-441-7  
También como: Serie Economía, Política y Gobernanza del Ordenamiento de Recursos Naturales. no. 2  
  
1. Gobernanza ambiental – Servicios ecosistémicos – América Latina  
2. Conservación de los recursos – Procesos participativos – América Latina  
I. Barriga, Milka II. Campos, José Joaquín III. Corrales, Olga Marta  
IV. Prins, Cornelius VI. CATIE VII. Título VIII. Serie.

## Créditos

### Producción general

Lorena Orozco Vilchez

### Corrección de estilo

Elizabeth Mora Lobo

### Diseño y diagramación

Unidad de Comunicación, CATIE

### Fotografías de la portada

Milka Barriga

### Fotografías en el documento

Milka Barriga

Fernando Carrera

Josué León

Virginia Outon

Josué Torres

Hermes Justiniano

Departamento de Recursos Naturales y Ambiente

Sede Central, CATIE

[www.catie.ac.cr](http://www.catie.ac.cr)

Publicación patrocinada por CUSO, CATIE/Asdi, LAC-Net. El contenido de este documento corresponde exclusivamente al criterio de los autores.



## Contenido

<b>Acrónimos y abreviaciones</b> .....	v
<b>Agradecimientos</b> .....	vii
<b>Resumen</b> .....	viii
<b>Summary</b> .....	ix
<b>Introducción</b> .....	1
Marco conceptual .....	2
Gestión colaborativa y adaptativa de servicios ecosistémicos .....	3
Gobernanza y gobernabilidad .....	6
Metodología .....	8
<b>Síntesis comparativa</b> .....	8
¿Cómo se gestan estas iniciativas de gobernanza ambiental .....	9
¿Cuál es la arquitectura de gobernanza que tienen estas iniciativas?.....	10
Plataforma de decisiones estratégicas .....	12
¿Cuáles son los instrumentos de gobernanza? .....	13
Planificación.....	14
¿En qué aspectos basan su sostenibilidad institucional?.....	15
¿Cuál es la tendencia sobre la sostenibilidad financiera? .....	16
<b>Bosques modelos en Argentina, Chile y Costa Rica</b> .....	16
Génesis de los bosques modelo .....	17
Arquitectura de gobernanza .....	17
Plataforma de decisiones estratégicas .....	21
Plataforma de apoyo.....	23
Plataforma operativa .....	24
Representación comunitaria.....	26
Instrumentos de gobernanza.....	26
Reconocimiento legal .....	28
Estatutos.....	28
Planes estratégicos y planes operativos anuales .....	29
Informes y memorias periódicas .....	30
Sostenibilidad.....	30
Sostenibilidad institucional .....	30
Sostenibilidad financiera .....	33
Fondos semilla para los bosques modelo.....	34
Reflexiones sobre los bosques modelo.....	36
<b>Gestión de cuencas hidrográficas en Honduras y Nicaragua</b> .....	36
Génesis de los organismos de cuenca .....	37
Las experiencias de Nicaragua .....	37
Las experiencias de Honduras.....	37
Arquitectura de gobernanza .....	38
Plataforma de decisiones estratégicas .....	39
Plataforma de apoyo.....	41



Plataforma operativa .....	42
Plataforma comunitaria .....	43
Instrumentos de gobernanza .....	44
Reconocimiento legal .....	45
Estatutos/Reglamentos de funcionamiento .....	46
Planes de gestión: el proceso más que el producto.....	46
Relación de los planes de cogestión con otro tipo de planes .....	48
Informes y memorias periódicas .....	48
Sostenibilidad.....	48
Sostenibilidad institucional .....	49
Sostenibilidad financiera del fondo ambiental .....	50
Reflexiones sobre los organismos de cuenca .....	54
<b>Corredor biológico Cordillera Volcánica Central-Cordillera de Talamanca en Costa Rica .....</b>	<b>56</b>
Génesis del Corredor Biológico Volcánica Central-Talamanca .....	56
Arquitectura de gobernanza .....	57
Plataforma de decisiones estratégicas .....	58
Plataforma de apoyo.....	58
Plataforma operativa .....	58
Plataforma comunitaria.....	59
Instrumentos de gobernanza.....	60
Reconocimiento legal .....	61
Estatutos.....	61
Planes estratégicos y planes operativos anuales .....	61
Informes y memorias periódicas .....	62
Sostenibilidad.....	62
Sostenibilidad institucional .....	62
Sostenibilidad financiera .....	62
Reflexiones sobre el corredor biológico.....	63
<b>Lecciones aprendidas .....</b>	<b>65</b>
El capital humano .....	65
El capital social.....	67
El capital financiero .....	73
<b>Conclusiones.....</b>	<b>75</b>
<b>Literatura citada.....</b>	<b>77</b>
<b>Literatura de referencia .....</b>	<b>80</b>
Anexo	
Principios rectores de los modelos de gestión ambiental en estudio .....	84
Objetivos específicos de cada experiencia .....	85
Miembros de cada una de las experiencias sistematizadas .....	86
Contenido temático de las entrevistas .....	88
Lista de entrevistados .....	92



## Acrónimos y abreviaciones

ACCVC	Área de Conservación de la Cordillera Volcánica Central
ADI	Asociación de Desarrollo Integral
AGEP	Asociación del Grupo Ecológico de Pejibaye
AMISCONDE	Proyecto Amistad Conservación y Desarrollo de Pejibaye
APOT	Asociación de Productores Orgánicos de Turrialba
ASADAS	Asociaciones Administradoras de Agua
Asdi	Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional
ASOPROA	Asociación de Productores Agropecuarios de Santa Cruz, Costa Rica
BMAAM	Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco
BMCh	Bosque Modelo Chiloé
BMF	Bosque Modelo Formoseño
BMJ	Bosque Modelo Jujuy
BMR	Bosque Modelo Reventazón
CAM	Comisión Ambiental Municipal, Nicaragua
CAMs	Comités Ambientales de Microcuenca, Copán, Honduras
CAPS	Comités de Agua Potable y Saneamiento, Nicaragua
CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
CBCVCT	Corredor Biológico Cordillera Volcánica Central y Talamanca
CBM	Corredor Biológico Mesoamericano
CBTJ	Corredor Biológico Turrialba – Jiménez, Costa Rica
CCC	Comités Comunales de Cuenca, Nicaragua
CDB	Convención sobre Diversidad Biológica
CEPAL	Comisión Económica para América Latina
CODECOS	Consejo de Desarrollo Comunitario, Nicaragua
CODEM	Consejo de Desarrollo Municipal, Nicaragua
CONAF	Corporación Nacional Forestal de Chile
CUSO	Canadian University Services
DAS	Departamento de Acción Social del Obispado de Temuco, Chile
ERP	Estrategia de Reducción de la Pobreza
FA	Fondo ambiental
FAO	Food and Agriculture Organization
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FMC	Federación de Municipios de Cartago, Costa Rica
	Focuencias Innovación, Aprendizaje y Comunicación para la Cogestión Adaptativa de Cuencas
ICE	Instituto Costarricense de Electricidad



INTA	Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria
IUCN	Unión Mundial para la Conservación de la Naturaleza
JICA	Japan International Cooperation Agency
LAC-Net	Red de Bosques Modelo para Iberoamérica y el Caribe
MANCORSARIC	Mancomunidad de Municipios de Copán Ruinas, Santa Rita, Cabañas y San Jerónimo
MINAE	Ministerio de Ambiente y Energía, Costa Rica
OC	Organismo de cuenca
ONG	Organización no gubernamental
PC&I	Principios, criterios e indicadores
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNVT	Parque Nacional Volcán Turrialba, Costa Rica
POA	Plan Operativo Anual
PPD-PNUD	Programa de Pequeñas Donaciones de las Naciones Unidas
PRCP	Plan Rector de Conservación y Producción
PSAH	Pago por Servicios Ambientales Hídricos
SEPADE	Servicio Evangélico para el Desarrollo
SINAC	Sistema Nacional de Áreas de Conservación, Costa Rica
SRIBM	Secretaría de la Red Internacional de Bosques Modelo
UCR	Universidad de Costa Rica
UICN	Unión Internacional de Conservación de la Naturaleza
ULATINA	Universidad Latina, Costa Rica
UMA	Unidad Municipal de Ambiente
UMCRE	Unidad de Manejo de la Cuenca del Reventazón, Costa Rica
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization



## **Agradecimientos**

Un agradecimiento especial a Fernando Carrera, Johann Kammerbauer, Chelsia Moraes, Jorge Faustino y Francisco Jiménez por su valiosa colaboración. A todos los actores que gentilmente brindaron su tiempo e información a este proceso de sistematización en el Bosque Modelo Jujuy, el Bosque Modelo Formoseño, el Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco, el Bosque Modelo Chiloé, el Bosque Modelo Reventazón, el Corredor Biológico Cordillera Volcánica Central, el Consejo de Cuenca de Valle de Ángeles, la Mesa Sectorial de Ambiente y Producción de MANCORSARIC, el Comité de Cuenca de Jucuapa y el Comité de Cuenca de Somoto. A CUSO, CATIE/Asdi-Focuenas II, LAC-Net e Idea Wild por hacer posible que este proceso de sistematización se llevara a cabo y se publicara.



## Resumen

El CATIE ha diseñado y validado un enfoque basado en la comunidad para mejorar la provisión de servicios ecosistémicos: *la gestión adaptativa y colaborativa a escala de paisaje*. Este enfoque se basa en cinco componentes: i) gobernanza efectiva, ii) planificación participativa, iii) mecanismos financieros sostenibles, iv) manejo adaptativo y aprendizaje y v) alianzas público-privadas. Nuestra experiencia muestra que la mejora en la provisión de servicios ecosistémicos en los paisajes de América Latina comienza por la promoción de un ambiente habilitador para el diálogo y la negociación entre actores. Este trabajo analiza experiencias de bosques modelo, cuencas hidrográficas y corredores biológicos, desarrolladas en cinco países latinoamericanos y con algún grado de apoyo por parte del CATIE. Las experiencias demuestran que la interacción entre el gobierno, la sociedad civil y el sector privado se da fácilmente en estas plataformas para concertar intereses particulares que convergen en objetivos comunes. Esta forma de gobernanza tiende a incrementar el diálogo entre sectores y a reducir la generación de conflictos. Además, sirve como plataforma de concertación en temas que preocupan a la región: pobreza, pérdida de biodiversidad, tenencia de la tierra, derechos humanos, equidad, contaminación, escasez de agua y reducción de la vulnerabilidad. Toda iniciativa de gestión ambiental comunitaria es germen de políticas aplicables mediante procesos de concertación y engranaje entre intereses diversos; la evidencia sugiere que la incidencia política es posible y de más fácil aplicación cuando existe suficiente capital social.

**Palabras claves:** Gobernanza ambiental, servicios ecosistémicos, redes multisectoriales, procesos participativos, cuencas hidrográficas, bosques modelo, corredores biológicos.



## Summary

CATIE has developed and pretested a community approach to improve the provision of ecosystem services: *the adaptive and collaborative landscape management*. This approach has five basic components: (i) effective governance, (ii) participatory planning, (iii) sustainable financial mechanisms, (iv) adaptive management and learning, (v) public-private sector alliances. Our experience shows that the improvement on ecosystem service provision at landscape level in Latin America begins with the promotion of a favorable environment for dialog and negotiation among stakeholders. This paper analyzes some experiences, somewhat related with CATIE, on management of model forests, watersheds and biological corridors. Preliminary evidence shows that these platforms improve the interaction among government, society and private sector, and help to transform private interests into common objectives. Besides, they create the conditions for discussing topics of interest in the region, such as: land tenure, human rights, equity, pollution, water scarcity, and vulnerability to natural disasters. Any environmental community approach is likely to generate policies that take into account all the diversity of stakeholders in the landscape; evidence suggests that political incidence is possible, and positive results are easily obtained when there is a strong social capital.

**Keywords:** Environmental governance, ecosystem services, multi-sector network, participative management, watersheds, model forest, biological corridors.





## Introducción

La Evaluación de Ecosistemas del Milenio menciona que *“un conjunto efectivo de respuestas que aseguren una gestión sostenible de los ecosistemas requiere cambios sustanciales en las instituciones y en la gobernanza, en las políticas económicas e incentivos, en los factores sociales y de comportamiento y en la tecnología y los conocimientos, los cuales podrían disminuir considerablemente la severidad de esos problemas en las próximas décadas”* (MEA, 2005). Con esta publicación queremos compartir lecciones sobre gobernanza ambiental de algunos paisajes vinculados con CATIE, en su rol de centro regional de apoyo a la gestión de servicios ecosistémicos.

El contexto político internacional en el que se desarrolla el concepto de gobernanza ambiental data de la década de 1970, cuando se evidenció la temática en la agenda global, a partir de la Conferencia de Estocolmo (1972). En los años 1980, la Comisión Bründtland de las Naciones Unidas (1983) hizo prioritario el tema de sostenibilidad ambiental; de allí surgió la primera definición del desarrollo sostenible. Estas iniciativas crearon el ambiente adecuado para que a principios de los 90 se analizaran y acordaran marcos ambientales internacionales, vinculantes a la Cumbre de la Tierra y los órganos y mecanismos financieros que aún hoy están vigentes. Sin embargo, el nuevo siglo -con la conferencia de Johannesburgo - trajo la agenda de equidad al primer plano, donde los temas de género y empoderamiento en la toma de decisiones son vitales.

En este marco, Castells (1996) y Touraine (2005) identifican la defensa del ambiente y la emancipación femenina como los movimientos sociales más promisorios del siglo XXI, que afectan la gobernanza y gobernabilidad actuales. Se destacan las nuevas atribuciones de la sociedad civil y la necesidad de tomar parte en su propio desarrollo. Las experiencias aquí sistematizadas, provenientes de organizaciones incluyentes, voluntarias y democráticas responden plenamente a este nuevo marco.

La región latinoamericana enfrenta serios riesgos, pese a estos esfuerzos locales por democratizar los procesos de toma de decisiones. El informe PNUD (2004) sobre la democracia en América Latina señala que de 18 países latinoamericanos, solo el 43% de los ciudadanos están plenamente convencidos del valor de la democracia, un 30,5% está indeciso y un 26,5% tiene una opinión negativa. Aún más preocupante es que este informe concluye que el 54% de los latinoamericanos preferirían un régimen autoritario por sobre un régimen democrático, si el primero resolviera las necesidades económicas.

La democracia en América Latina es joven y poco arraigada; asimismo, gran parte de la población está sumida en la pobreza y hay una distribución del ingreso muy desigual. Por ello, las respuestas mencionadas en el informe PNUD no son de extrañar. Según CEPAL (2006), alrededor del 25% de los latinos vive con menos de US\$2 al día: *“En la mayoría de las sociedades latinoamericanas, el 10% más rico de la población recibe entre 40% y 47% del ingreso total, mientras que el 10% más pobre*



*recibe sólo entre 2 y 4%”* (de Ferranti et ál. 2003). Los países de América Latina y el Caribe presentan las mayores desigualdades en el mundo, con la sola excepción del África subsahariana (Banco Mundial 2006). Por tanto, uno de los pilares que sostendrá la conservación de servicios ecosistémicos deberá ser la reducción de la pobreza, entendida no solamente como la escasez de ingresos, sino como la privación del ejercicio de los derechos fundamentales y las limitaciones para aprovechar oportunidades latentes (Sen 1998).

La álgida situación de pobreza en la región se ve agravada, aún más, por la corrupción que sigue debilitando la autoridad moral de los líderes locales y la ineficacia de las políticas para encarar la desigualdad. De ese modo, los ricos y poderosos continúan dirigiendo y controlando la distribución de los recursos (Latinobarómetro 2006), lo cual repercute en el comportamiento social, económico y político, y afecta el ambiente<sup>17</sup>. Según el Banco Mundial, la corrupción le cuesta a un país cerca del 20% de su producto interno bruto. Vuelve a cobrar relevancia, entonces, el tema de la gobernanza participativa, pero para esto se debe entender a cabalidad la conceptualización en la que se basa el estudio.

### Marco conceptual

El CATIE, así como otros centros de gestión del conocimiento en Latinoamérica, ha venido evolucionando con los retos y oportunidades del entorno regional. Bajo la visión de gestionar el conocimiento al servicio de un desarrollo equitativo y sostenible, hemos procurado poner la ciencia al servicio de quienes toman las decisiones en la región. El CATIE ofrece apoyo a redes que buscan cambios sostenibles en la región, tales como bosques modelo, cuencas hidrográficas y corredores biológicos.

### Gestión colaborativa y adaptativa de servicios ecosistémicos

Definimos la gestión colaborativa y adaptativa de servicios ecosistémicos a escala de paisaje como un proceso donde se toma en cuenta la integración entre sociedad, ambiente y economía, con el fin de restaurar la capacidad del paisaje de ofrecer bienes y servicios ecosistémicos a la sociedad de manera sostenible. Las experiencias aquí presentadas son ejemplos de estos procesos de gestión. La experiencia que el CATIE ha generado en facilitar conocimiento en torno a paisajes ha demostrado cinco atributos básicos que contribuyen al éxito de estas iniciativas:

- (i) Gobernanza efectiva, que es la condición necesaria para impulsar los siguientes elementos del marco conceptual.
- (ii) Construcción de una visión compartida, que muestra los procesos de diálogo y planificación de las acciones necesarias y las responsabilidades de los diversos involucrados.

<sup>17</sup> La Evaluación de los Ecosistemas del Milenio (MEA, 2005) habla sobre generadores directos e indirectos, todos de origen antropocéntrico, que afectan la salud de los ecosistemas.



- (iii) Mecanismos financieros para poder implementar las acciones propuestas, incluyendo fondos ambientales, pagos por servicios ambientales, acceso a mercados, asistencia técnica, etc.
- (iv) Procesos de aprendizaje, mediante el monitoreo, la evaluación, la sistematización y la reflexión que permitan hacer los ajustes necesarios a tiempo, bajo el enfoque de manejo adaptativo.
- (v) Alianzas público-privadas que permitan desarrollar un sector empresarial responsable y comprometido con la provisión de servicios ecosistémicos del paisaje y un sector público facilitador de un ambiente político, económico y social habilitador para la innovación y la incidencia.

De forma consistente con el enfoque ecosistémico, la Evaluación de los Ecosistemas del Milenio y la gestión de servicios ecosistémicos, la visión de estas experiencias responde a la escala donde un ecosistema pueda mantener la integridad de sus funciones. Al mismo tiempo, responde al principio de subsidiaridad, donde la toma de decisiones se debe hacer en el nivel más cercano posible al recurso natural de interés. Como menciona Celedón (2002) “...*el ejercicio del poder encuentra potencialmente en la participación ciudadana, un argumento de rediseño y renovación*”.

Si vemos el ajuste temporal de las tendencias políticas hacia la participación y subsidiaridad, se evidencian los cambios sufridos desde fines de la Segunda Guerra Mundial, hace 40 años, cuando imperaba la fe en el Estado intervencionista; seguido por una tendencia a la aceptación del modelo de mercado, durante los últimos 20 años, y el surgimiento de un nuevo paradigma -la participación de la sociedad civil - en años recientes (Ackerman 2005).

### Gobernanza y gobernabilidad

Para efectos del presente estudio, estas categorías conceptuales son fundamentales, dado que las experiencias sistematizadas basan su accionar en una arquitectura de gobernanza que les permite realizar gestiones ambientales de un modo coherente y efectivo. Por tanto, para comprender a cabalidad el documento, es preciso definir con precisión a qué nos referimos con el término “gobernanza” y realizar la distinción entre estos conceptos, que suelen ser confusos.

Según Bazzani (2006), i) los tomadores de decisiones no diferencian entre gobernanza y gobernabilidad; ii) entre los investigadores, su uso es confuso; iii) los niveles de conocimiento, comprensión y uso del término gobernanza (gobernanza) fueron inferiores a aquellos correspondientes a gobernabilidad.



### ¿Qué entendemos por gobernanza?

“Sin detenernos demasiado en la prehistoria de ‘governance’, es interesante observar que procede del francés antiguo ‘gouvernance’, precisamente el término que adoptaron los franceses hace pocos años cuando detectaron y estudiaron este problema... ‘Gouvernance’ era hasta hace bien poco una palabra francesa tan en desuso como su equivalente «gobernanza» en castellano; una y otra tenían el mismo significado (gobierno) cuando la primera se introdujo en el inglés en el s. XIV... (cf. español: Corominas; inglés: Oxford English Dictionary; francés: Dictionnaire historique de la langue française).

Las siguientes definiciones muestran cierto acuerdo sobre el término y su acepción en documentos e investigaciones a partir de la década de 1990. Estas definiciones consistentemente mencionan que el término se refiere a la forma en que se ejerce el poder para el bien común, así como las normas y reglas que permiten llegar a acuerdos y generar transacciones e interacciones entre los sectores sociales involucrados.

Una definición importante es la de Naciones Unidas pues, dada su influencia y su rango como organismo internacional, marca cierta pauta para otras publicaciones: “De acuerdo al enfoque prescriptivo, ‘governance’ se refiere a la manera en que el poder legítimo se ejerce en relación con la sociedad y para el bien común. De acuerdo al enfoque descriptivo, el concepto de ‘governance’ señala que la sociedad no es regida únicamente por el gobierno, sino que éste es parte de una red compleja de interacciones entre instituciones y grupos. Sin implicar juicio de valor, se puede decir que en un sistema de gobierno abierto o democrático, la intensidad de las interacciones puede ser mayor que en uno no democrático. Lo que es claro es que el gobierno es sólo la parte visible del iceberg de governance” (Naciones Unidas 1995).

Esta definición abrió paso a la idea del poder y a la forma en que este se moldea en los asuntos de una sociedad y la determinación de los aspectos políticos, económicos y sociales. Este énfasis en el poder se puede encontrar en otras apreciaciones “consideramos el ejercicio del poder /governance/ no como un atributo exclusivo de los gobiernos en cuanto a institución, sino también de la sociedad civil y del mercado” (Rodríguez y Winchester 1998). Estos mismos autores apuntan: “Por tanto, la forma como el sistema resuelve los conflictos sociales y la subsiguiente distribución de sus costos y beneficios dependen tanto del régimen político, como del proceso de definición y toma de decisiones y de la capacidad para implementarlas y ejecutarlas. Es decir, la distribución final de los beneficios y costos de los conflictos entre los actores del mercado, del Estado y de la sociedad civil depende de cómo se gobierna y de la distribución del poder entre ellos”.

De acuerdo con el economista Gary Becker, gobernanza implica la existencia de múltiples grupos de poder o grupos de presión bajo un marco de ciertas normas o reglas del juego que definen la interacción y la acción de los grupos y establece



límites en cuanto a la influencia de estos grupos en el ámbito político, donde se pueden obtener situaciones de equilibrio del poder<sup>18</sup>. Deducimos que la gobernanza ambiental no es un concepto referido exclusivamente al estado o al sector público, sino que involucra de una forma mucho más compleja a actores políticos, privados y otros actores con influencia en la gestión ambiental a escala de paisaje. No existe una relación de subordinación entre unos actores y otros. Para facilitar la relación entre grupos de actores deben existir arreglos institucionales regulados por reglas y normas. Los actores tienen influencia en la conformación de estos elementos pero, a su vez, las reglas y normas determinan cómo se lleva a cabo la interacción entre grupos.

El politólogo Eduardo Feldman (2001), analista del Instituto Internacional de Gobernabilidad, señala: “*El concepto de ‘governance’ sirve como paraguas conceptual para referirse a las diferentes instancias de ‘gobierno’ (entendido en un sentido amplio) público y privado que existen en una sociedad, así como para analizar las consecuencias derivadas de la coexistencia de distintas redes locales de ‘governing institutions’ de distinto grado de sofisticación y desarrollo institucional (incluyendo pero no reduciendo éstas a la de la esfera política)*”. Feldman ratifica la instrumentación de la noción de gobernanza involucrando tanto el gobierno de lo público como de lo privado, e introduce explícitamente la idea de las redes locales o las instituciones de gobierno local. También habla de la “arquitectura de gobernanza”, lo cual denota la idea de una red compleja de relaciones.

Según Ostrom (1999), las interacciones y transacciones entre grupos se dan en tres arenas: i) arena operacional, ii) arena colectiva y iii) arena constitucional. Estas transacciones se dan en el mismo grupo de individuos a diferentes niveles de agregación o dentro del mismo grupo de individuos en diferentes tiempos. Por ejemplo, la arena constitucional típicamente involucra un rango mayor de participantes que la arena operativa. Pero aun si todos los miembros de una comunidad están igualmente involucrados en los tres niveles de interacción, la oportunidad de tomar decisiones será distinta en términos de tiempo.

En conclusión, “gobernanza” expresa el modo de gobernar; es decir, la forma en que las personas se organizan para tomar decisiones y ejecutar actividades y los procedimientos y normas que regulan sus relaciones, acuerdos y transacciones. Toda organización social tiene una arquitectura de gobernanza que le permite operar.

### *¿Qué entendemos por gobernabilidad?*

Etimológicamente, gobernabilidad se refiere a la habilidad de gobernar y, por tanto, es una cualidad de la arquitectura de gobernanza. Según Altman (2001), “*Si entendemos a los gobiernos como redes de instituciones políticas, entonces gobernabilidad sería la capacidad de procesar y aplicar institucionalmente decisiones*

<sup>18</sup> No en el sentido que comúnmente se utiliza este término para referirse al equilibrio de poderes en el Estado, sino en cuanto a cierto equilibrio en el poder de negociación e influencia. Existe traducción al castellano del trabajo de Becker en “La esencia de Becker” (Febrero y Schwartz 1997).



*políticas*". En nuestro caso, gobernabilidad ambiental es la capacidad de procesar y aplicar decisiones destinadas a mejorar las condiciones ambientales en el paisaje.

Un ejemplo que puede ilustrar la diferencia entre gobernanza y gobernabilidad es el siguiente: en un contexto donde una o varias autoridades o decisiones políticas han perdido la legitimidad para ejercer poder, sea momentánea o permanentemente, estamos frente a una "crisis de gobernabilidad". Sin embargo, el sistema (forma, modo, esquema o arquitectura) del gobierno, su forma de tomar decisiones y de aplicarlas está aún vigente y es socialmente aceptado. En este caso, estaremos presenciando una "crisis de gobernabilidad" y no una "crisis de gobernanza" (tomado de Loyo 2002).

Para concluir, según Giner (1993, citado por Loyo 2002) *"la gobernabilidad es la cualidad propia de una comunidad política según la cual sus instituciones de gobierno (gobernanza) actúan eficazmente dentro de su espacio, de un modo considerado legítimo por la ciudadanía"*.

## Metodología

La base metodológica fundamental es la sistematización de experiencias y la comparación de los resultados obtenidos en cada modelo de gestión. La sistematización es un proceso de reconstrucción de las experiencias que ayuda a reflexionar sobre lo ocurrido y extraer lecciones. La metodología ha sido diseñada de modo que se ajuste a un tiempo y presupuesto limitado. Se basa en técnicas utilizadas en procesos de sistematización de experiencias; entre ellas, revisión bibliográfica, entrevistas semiestructuradas, visitas *in situ* y talleres de sistematización donde se utiliza principalmente la herramienta "línea de tiempo"; las lecciones aprendidas se determinan de forma participativa y consensuada.

Los temas abordados en entrevistas semiestructuradas y talleres fueron similares<sup>19</sup> y no se observaron diferencias significativas en la calidad de información obtenida. De todos modos, junto con los talleres se realizaron entrevistas personales con el propósito de triangular y complementar la información. La triangulación de información incluyó datos obtenidos de talleres, entrevistas y observación *in situ*.

Idealmente, la sistematización debería ser un proceso permanente que brinda la oportunidad de adaptarse para mejorar (Berdegué et ál. 2000, IUCN 2004, Jara 1994). La difusión de las experiencias de estos diez casos brinda la oportunidad de aprender sobre gestiones positivas y aspectos que se deben tomar en cuenta para mejorar la gestión ambiental a nivel de paisaje, en estos y otros modelos de gestión similares.

<sup>19</sup> El contenido temático se puede encontrar en Anexo 4.



En América Latina existen iniciativas de gobernanza ambiental que son muestra de un nuevo paradigma participativo. Estas fomentan una administración flexible, plural y habilitadora de una sociedad corresponsable con el ambiente. Estas iniciativas reconocen el papel de representantes electos por medios tradicionales y además incluyen a sectores anteriormente excluidos. La presente publicación compila una serie de diez experiencias de gestión multisectorial de servicios ecosistémicos, distribuidas en cinco países de la región (Cuadro 1).

**Cuadro 1. Experiencias analizadas**

<b>NOMBRE</b>	<b>UBICACIÓN</b>	<b>FUNCIONA</b>	<b>EXTENSIÓN (km<sup>2</sup>)</b>	<b>POBLACIÓN (habitantes)</b>
Bosque Modelo Jujuy	Provincia de Jujuy, Argentina	Desde 2002	1300	601.058
Bosque Modelo Formoseño	Occidente de la Provincia de Formoseño, Argentina	Desde 2001	8000	18.500
Bosque Modelo Chiloé	Isla Chiloé, X Región, Chile	Desde 1998	9180	155.000
Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco	Curacautín y Lonquimay, IX Región, Chile	Desde 2002	3600	30.000
Bosque Modelo Reventazón	Provincia de Cartago, Costa Rica	Desde 2004	1500	432.923
Corredor Biológico Volcánica Central - Talamanca	Provincia de Cartago, Costa Rica	Desde 2004	721	41.521
Mesa Sectorial de Ambiente y Producción	Copán, MANCORSARIC, Honduras	Desde 2006	619	36.243
Consejo de Cuenca La Soledad	Municipio de Valle de Ángeles, Honduras	Desde 2005	46	13.400
Comité de la cuenca Aguas Calientes	Municipio de Somoto y una comunidad en el municipio de San Lucas, Nicaragua	Desde 2004	47	7.294
Comité de la cuenca Jucuapa	Matagalpa, Nicaragua	Desde 2004	39	3.705



## Síntesis Comparativa

### ¿Cómo se gestan estas iniciativas de gobernanza ambiental?

El origen en cada una de estas experiencias está relacionado con tendencias del contexto mundial, donde concepto y teoría sobre corredores biológicos, manejo de cuencas<sup>20</sup> y bosques modelo se gestan a partir de una preocupación global sobre el ambiente. El enfoque de cuencas comenzó a discutirse en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Agua realizada en Mar del Plata en 1977, mientras que en Europa simultáneamente se establecían corredores como una nueva herramienta para la conservación de la biodiversidad. Los bosques modelo se gestaron como una propuesta del gobierno canadiense para salvaguardar paisajes que ofrecen servicios ecosistémicos provenientes del bosque.

---

*El origen en cada una de estas experiencias, está relacionado con tendencias del contexto mundial.*

---

Estas tendencias se difundieron a nivel global, generándose espacios de discusión multilateral, tales como la Conferencia Internacional sobre el Agua y el Medio Ambiente celebrada en Dublín en enero de 1992<sup>21</sup> y la Convención de Río o “Cumbre de la Tierra” en el mismo año, de donde surge la Convención sobre la Diversidad Biológica que presenta el “enfoque ecosistémico” con un instrumento integral de lo biológico, físico, social y económico. En 1998, este enfoque se estructura en forma de principios, los cuales aún están siendo mejorados. En la Conferencia Internacional sobre Agua y Desarrollo Sostenible (París, 1998), la Conferencia Internacional sobre el Agua Dulce (Bonn, 2001) y la Conferencia de Naciones Unidas (Johannesburgo, 2002) se continuó con la discusión y desarrollo de estos esfuerzos.

En América Latina, con la desaparición de las dictaduras militares, se inicia un periodo caracterizado por la descentralización, la privatización y la municipalización, con miras a reducir el tamaño del Estado y focalizar el gasto social. Luego de varios años en que se marginó sistemáticamente la participación social, diferentes estamentos sociales han procurado revertir esa situación con mayores espacios de participación civil.

La construcción ideológica de una ciudadanía activa en América Latina exige una amplia participación en el manejo de la cosa pública y en la construcción de una sociedad más inclusiva y justa. Surgen así organizaciones ambientalistas con capacidad de convocatoria en las comunidades debido a las deficiencias estatales para tutelar la protección del ambiente. Este proceso temporal y programático se dio en América Latina en los años 90. El programa CATIE-Focucenas, apoyado

<sup>20</sup> Dourojeanni et ál. (2002) hace un análisis muy completo sobre la discusión relativa a la gestión de cuencas.

<sup>21</sup> Donde se enfatizó que la entidad geográfica más apropiada para la planificación y gestión de los recursos hídricos es, precisamente, la cuenca hidrográfica.



por recursos de la cooperación sueca, surgió en 1998 después del paso del huracán Mitch por Centroamérica (Rivas et ál. 2003). El programa aplica el enfoque de manejo integrado de cuencas hidrográficas en cuatro cuencas modelo ubicadas en Nicaragua y Honduras.

Los bosques modelo empiezan a consolidarse con el patrocinio de la cooperación del Gobierno de Canadá, que facilitó información y la difusión de sus experiencias a nivel mundial (SRIBM 2006). Sin embargo, América Latina ya contaba con varias iniciativas de gestión ambiental participativa a escala de paisaje. En este sentido, el bosque modelo se inscribe dentro de iniciativas con similar visión que han expresado su interés por formar parte de una red regional que facilite la comunicación y el intercambio de experiencias entre distintos paisajes.

Los corredores biológicos se adoptan en Mesoamérica como respuesta al proceso de integración regional en materia ambiental, el cual se inició en la década de 1970 y fue catapultado por la Alianza Centroamericana para el Desarrollo Sostenible (ALIDES) en 1996. Este proceso impulsó la creación de más áreas protegidas e instancias regionales, como el Sistema Centroamericano de Áreas Protegidas (SICAP) y la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD), la cual se formalizó en 1989. Esta última recibe el encargo de elaborar la propuesta de creación del Corredor Biológico Mesoamericano (CBM), basado en el proyecto Paseo Pantera (1990-1995). Paulatinamente se establecen corredores biológicos en cada país centroamericano, a los cuales se vinculan cada vez más personas e instituciones interesados en la conservación. Una de estas experiencias se analiza en este documento: el Corredor Biológico Cordillera Volcánica Central-Talamanca de Costa Rica.

### ¿Cuál es la arquitectura de gobernanza que tienen estas iniciativas?

Recordemos que la definición de *gobernanza* aceptada para el presente documento implica un nuevo estilo de gobierno, distinto del modelo de control jerárquico y caracterizado por un mayor grado de cooperación e interacción entre Estado y actores no estatales, al interior de redes mixtas de decisión entre lo público y lo privado.

Los flujos de poder en las experiencias sistematizadas son predominantemente horizontales, donde cada miembro aporta en la medida de sus posibilidades y asume algunas responsabilidades en términos de representación y toma de decisiones. Cada una de las experiencias ha tenido un proceso singular, determinado por el contexto y los actores que intervienen en ellas. La forma de afiliación y participación de sus miembros es totalmente voluntaria<sup>22</sup>.

---

*En un ámbito de diálogo horizontal, llegan a consensos y acuerdos sobre la gestión ambiental.*

---

<sup>22</sup> Ver en el Anexo 3 los miembros de cada una de las iniciativas sistematizadas.



### 2.2.1 Plataforma de decisiones estratégicas

En cuanto a los bosques modelo, a escala regional se destaca la existencia de un Directorio Regional de Bosques Modelo conformado por autoridades en el tema forestal o ambiental de cada paisaje adscrito, un representante de bosque modelo por país y representantes de socios estratégicos a nivel regional. Este directorio se reúne dos veces al año para construir institucionalidad de red, definir estrategias en torno a una visión común, compartir mejores prácticas e identificar soluciones conjuntas a retos similares. Este espacio de interrelación retroalimenta la gestión de la gerencia y ha probado ser valioso para la cooperación entre los bosques modelo. Asimismo, el Directorio Regional brinda la oportunidad para que las autoridades designadas puedan conocer sobre tendencias regionales de gestión ambiental y es sumamente relevante en términos de abrir espacios de transmisión de información y comunicación entre autoridades con mandatos similares, lo cual favorece la discusión de las políticas públicas relacionadas con el tema.

---

*Es la plataforma donde convergen tomadores de decisión del sector público, del sector privado y líderes de la sociedad civil.*

---

La plataforma a la que usualmente se le asigna el mayor nivel en la toma de decisiones estratégicas es la que cuenta con la mayor representatividad de sectores. En ese sentido, se destacan las asambleas generales donde se eligen representantes para conformar directorios (en el caso de bosques modelo), comités de cuenca (en el caso de cuencas hidrográficas) ó comité gestor (en el caso de corredor biológico); estas instancias son relativamente equivalentes.

En algunos bosques modelo, al igual que en el corredor biológico, no se requiere de una asamblea general de miembros. La evidencia indica que en etapas iniciales se conforma un comité gestor y en etapas posteriores se han conformado directorios –que mientras tengan un número de miembros que permita un buen grado de relación y consenso, no se ha visto la necesidad de implementar un órgano plenario adicional. En los organismos de cuencas primero se define la asamblea, de la cual se elige una Junta Directiva representativa. Por lo general, quienes ocupan los cargos representativos en la Junta Directiva no son personas naturales, sino instituciones electas, quienes tiene la atribución de nombrar a un representante que participará en la iniciativa.

#### *Plataforma de apoyo*

Esta plataforma expresa instancias de apoyo para la ejecución de actividades y labores referentes a cada tipo de paisaje: bosques modelo, corredor biológico o cuenca hidrográfica. Generalmente, la plataforma se conforma por comisiones de apoyo que suelen funcionar activamente cuando algún tema especial

---

*Por lo general, las iniciativas están apoyadas por grupos voluntarios, que se conforman temporalmente.*

---



se vuelve relevante; por ejemplo, la selección de proyectos que se apoyarán, o el seguimiento a temáticas específicas (género, microcrédito, capacitación, etc.). Estas instancias se desarrollan en detalle en el análisis de cada experiencia sistematizada.

#### *Plataforma operativa o gerencia*

Cada año las iniciativas sistematizadas definen actividades y acciones que requieren una coordinación permanente. Para llevar a cabo las actividades previstas se debe contar con al menos una persona a tiempo completo que facilite el proceso de gestión. Este es un cargo remunerado y generalmente ocupado por profesionales que pueden brindar asesoría en temas de su competencia.

---

*Contar con una persona o un equipo de personas remuneradas, que apoyen la iniciativa de forma permanente o parcialmente ha mostrado grandes beneficios.*

---

Los bosques modelo cuentan con “gerentes”<sup>23</sup>. Los organismos de cuenca, por su parte, cuentan con un cargo equivalente a partir de 2006: en Jucuapa “secretaría administrativa del comité ejecutivo de cuenca”, en Aguas Calientes “secretaría técnica” y en Copán, si bien no se tiene todavía, se tiene planeado crear un cargo similar. En Jucuapa, se ha establecido además un “Jefe de Oficina”, cargo *ad honorem* de un miembro voluntario que es electo cada tres meses de entre el Comité Ejecutivo para darle seguimiento a las actividades del organismo de cuenca<sup>24</sup>. El corredor biológico Volcánica Central-Talamanca forma parte del Bosque Modelo Reventazón<sup>25</sup>, por lo que eventualmente recibe el apoyo de la gerente del mismo.

#### *Plataforma comunitaria*

Los organismos de cuencas promueven la formación de comités de cuenca a nivel comunitario<sup>26</sup>. Estos comités son la base de operación en cada comunidad y sus miembros son electos de forma democrática. En ellos participan líderes comunitarios y delegados territoriales de instituciones públicas y ONG con participación en cada comunidad.

Los bosques modelo incluyen empresarios privados y representantes indígenas en sus directorios. En Auracarias del Alto Malleco y Chiloé se hacen concursos anuales de proyectos sostenibles presentados por organizaciones civiles. Chiloé también cuenta con un programa de microcrédito que ha permitido vincular a grupos emprendedores de la comunidad, con los objetivos de sostenibilidad ambiental.

---

*La gestión ambiental de cada iniciativa es resultado de la participación activa de la comunidad.*

---

<sup>23</sup> Los bosques modelo chilenos cuentan con un equipo de gerencia multidisciplinario que apoya el proceso de gestión.

<sup>24</sup> El caso se muestra con mayor detalle en el capítulo referido a cuencas hidrográficas.

<sup>25</sup> Además de la gerente, el BM Reventazón cuenta con una persona designada por Minae a medio tiempo.

<sup>26</sup> En Jucuapa: comités locales de cuenca; en Aguas Calientes: comités comunitarios de cuenca; en Copán: comités ambientales de la microcuenca.



El comité gestor del corredor biológico está en permanente contacto con las comunidades a través de delegados comunitarios electos democráticamente. Estos delegados tienen la misión de coadyuvar al comité gestor en el alcance de sus objetivos<sup>27</sup> y son contactados frecuentemente para coordinar acciones en las comunidades.

### ¿Cuáles son los instrumentos de gobernanza?

Las herramientas que facilitan el accionar de cada una de estas iniciativas son similares. Todas las experiencias cuentan con estatutos para normar las reglas de juego y evitar conflictos internos; además tienen planes anuales y una visión de largo plazo y utilizan mecanismos transparentes de transferencia de información.

En cuanto al registro jurídico, se han seleccionado opciones diferentes. Por ejemplo, el Corredor Biológico Volcánica Central-Talamanca prefiere esperar un tiempo antes de optar por un registro legal; mientras tanto, funciona como una alianza voluntaria con una normativa de participación no escrita pero reconocida por sus miembros, basada en la confianza y la responsabilidad.

---

*Planes estratégicos*  
*Estatutos*  
*Reconocimiento legal*  
*Documentos informativos*

---

En los organismos de cuenca visitados, el reconocimiento jurídico no ha sido relevante ya que gozan del reconocimiento de los gobiernos municipales por medio de ordenanzas municipales. La relación con los gobiernos municipales les facilita la interrelación con otras organizaciones y la administración de recursos financieros. Los organismos de cuenca tienen estatutos de funcionamiento y han desarrollado normas específicas para la administración de un fondo ambiental en cada una de las experiencias sistematizadas.

Varios de los miembros de los bosques modelo han mencionado que la personería jurídica es importante, ya que les permite operar de forma autónoma en lo que se refiere a su gestión ante otras instancias, nacionales o internacionales. Sin embargo, hay singularidades en cada experiencia. Las iniciativas argentinas están registradas como “asociaciones” desde el año 2003, sin que ello signifique diferencias importantes en la gestión. Por su parte, los bosques modelo chilenos no comenzaron el proceso de registro hasta el 2006, cuando optaron por la figura de fundaciones. Esto les permitirá mayor fluidez en la recepción de fondos que el Estado chileno destina a la iniciativa. El BM Reventazón de Costa Rica ha optado por no invertir en la creación y mantenimiento de una personería jurídica independiente, sino que se ampara en la personería de las instituciones miembros. La Red Regional de Bosques Modelo también prefiere utilizar la personería de instituciones socias. En su génesis, el anfitrión de la Red Regional fue el Programa de las Naciones Unidas

<sup>27</sup> Ver en el Anexo 2 los objetivos de cada modelo de gestión.



para el Desarrollo (PNUD) y actualmente lo es el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE).

Aún queda latente la discusión acerca de la autonomía que puede brindar la personería jurídica a una iniciativa como estas y el riesgo de que a largo plazo este reconocimiento jurídico produzca el efecto de tener una organización más en el territorio, en lugar de reconocerse como una plataforma de concertación territorial en el tema ambiental. Por tanto, cada iniciativa deberá evaluar los beneficios potenciales de realizar el trámite de reconocimiento jurídico y si este agregará valor a su propio proceso y no lo desviará de su misión.

### Planificación

Es preciso mencionar que lo más importante en iniciativas como las evaluadas no es “el plan” en sí mismo, sino el proceso de construir una visión compartida: el proceso es aún más importante que el producto. El plan es un instrumento que debe contribuir a los fines de crear un mejor futuro para la sociedad y debe contar con el compromiso de los miembros de la iniciativa para llevarlo adelante.

Cada una de las experiencias en estudio procura elaborar los planes de modo participativo, lo cual permite la interrelación entre los miembros y el conocimiento mutuo de expectativas, intereses y motivaciones, como se ilustra en los siguientes capítulos. Estos procesos han generado externalidades positivas, tales como la creación de una visión común que facilita el manejo de intereses previamente opuestos e incidencia en planes de mayor envergadura, como los planes de desarrollo municipal o de reducción de la pobreza, entre otros. En un futuro se espera que estos planes sean incluidos en el quehacer de cada miembro institucional, de modo que se dé la integración de actividades para el desarrollo sostenible en la cuenca.

*Lo más importante no es “el plan” por sí mismo, sino el proceso de construir una visión compartida.*

Los organismos de cuencas cuentan con un formato estándar pero flexible para el diseño de los “Planes de Cogestión”; los bosques modelo elaboran planes estratégicos de mediano o largo plazo, según sus necesidades. En general, las iniciativas muestran planes con horizontes que varían de cuatro a quince años. Todos los organismos de cuenca evaluados tienen un plan de cogestión. Dos de los cinco bosques modelo evaluados también tienen su plan estratégico<sup>28</sup>; los tres restantes trabajan con base en líneas estratégicas. Por su parte, el Corredor Biológico Volcánica Central-Talamanca basa sus actividades actuales en el plan del “proyecto de consolidación de la iniciativa en el territorio”.

<sup>28</sup> Araucarias del Alto Malleco y Reventazón



## ¿En qué aspectos basan su sostenibilidad institucional?

En todas las iniciativas ha sido evidente la importancia del apoyo del sector público y privado. Ello se ha logrado a través de la apropiación de los conceptos y la convicción del valor del proceso por parte de sus autoridades, quienes pueden proponer y generar prácticas ambientalmente sostenibles a través de estas plataformas de gestión multisectorial.

Entre las entidades públicas podemos mencionar que los gobiernos municipales juegan un rol destacado en los paisajes. También es importante el apoyo de las instancias del gobierno central que tienen a su cargo carteras relacionadas con la gestión ambiental, tales como el instituto de tierras, el servicio de agua potable, los ministerios agropecuario, de recursos naturales, de salud, o educación, por mencionar algunos. Ese rol responde a políticas de descentralización y administración que abarcan los servicios ecosistémicos de interés. Esto sin desestimar el apoyo de instancias del gobierno central que tienen a su cargo carteras relacionadas con la gestión ambiental, tales como institutos de tierras, ministerios agropecuarios, servicio de agua potable y ministerios de salud y educación, por mencionar algunos.

---

*La participación de cada sector de la sociedad: público, privado y civil es indispensable para llegar a acuerdos concertados que sean viables de ejecutar en el paisaje.*

---

En los organismos de cuenca, los gobiernos municipales son actores protagónicos. La sinergia que se ha logrado entre los organismos de cuenca con los gobiernos municipales ha fortalecido cada una de las iniciativas, incluso en términos administrativos y logísticos.

En los bosques modelo también se evidencia la participación de los gobiernos municipales y provinciales. Sin embargo, el compromiso de cada país con la Red Regional está a cargo de la instancia pública nacional encargada de lo forestal/ambiental. En el caso de Chile, dicho compromiso es avalado por la Corporación Nacional Forestal (CONAF); en Argentina, por la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable (SADS) y en Costa Rica, por el Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC). Todas estas instancias públicas han asumido un rol destacado en relación con los procesos individuales de cada experiencia.

Las empresas privadas, estimuladas por la demanda de mercado y las regulaciones legales de carácter ambiental, están desarrollando mayor conciencia sobre su responsabilidad social y muestran paulatino interés por brindar apoyo y ser parte de estos modelos dinámicos de gestión ambiental. Empresas hidroeléctricas, propietarios privados de fincas o aserraderos, cámaras de turismo, comercio y tabaco forman parte de varias de estas plataformas y contribuyen de manera concreta y constructiva.



Los centros de enseñanza, las universidades públicas y privadas han identificado estas iniciativas como fuente de investigaciones y aplicación de conocimientos. Muchos trabajos de tesis son generados año a año en estos paisajes. La gestión del conocimiento es un eje transversal a los tres paisajes de estudio, y la información generada es compartida a través de vínculos de red entre las iniciativas. Se debe destacar la creación de una escuela centroamericana de pensamiento de cogestión de cuencas, a partir del programa Focuenas II. Cabe mencionar también la vinculación de estas tres iniciativas multisectoriales (bosques modelo, cuencas hidrográficas y corredores biológicos) con CATIE e investigaciones de estudiantes de postgrado de diferentes disciplinas relacionadas con el cuidado ambiental.

*En el largo plazo, el empoderamiento de la idea, el respaldo de la población y las leyes de costumbre, serán el principal sostén de estas iniciativas.*

### ¿Cuál es la tendencia sobre la sostenibilidad financiera?

En el aspecto financiero, cabe recordar que estas iniciativas se basan en el voluntariado tanto a nivel individual como institucional. En consecuencia, serán sostenibles en tanto cuenten con miembros comprometidos con los objetivos que persigue cada iniciativa.

La cooperación canadiense brindó recursos para catapultar los primeros bosques modelo a nivel mundial y regional, y además financió la operación de la Red Regional durante sus primeros años. La Red Regional también recibe contribuciones de CATIE, en su calidad de anfitrión, y de CUSO (Canadian University Services) que ha facilitado el apoyo de un equipo de gerencia multidisciplinario con mandato regional. Asdi (Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional) viene apoyando financieramente al programa Focuenas II y ha brindado fondos semilla para crear el fondo ambiental en los organismos de cuencas, los cuales a su vez captan en menor escala contrapartes de países amigos y otros organismos internacionales. El PPD-PNUD (Programa de Pequeñas Donaciones financiado por PNUD) apoya la iniciativa del CB Volcánica Central-Talamanca, desde sus fases iniciales.

*En cada paisaje se innovan y ensayan diversos mecanismos financieros para hacer que las prácticas amigables con el ambiente se hagan sostenibles.*

Los órganos estatales, como ministerios de ambiente, agricultura, institutos de tierras y gobiernos municipales, tienen la potestad y el mandato de realizar actividades que benefician el ambiente y la comunidad, por lo cual destinan fondos de inversión pública a actividades que pueden ser coordinadas y ejecutadas mediante estas iniciativas.



## Bosques Modelo en Argentina, Chile y Costa Rica

En materia de gestión, un bosque modelo (BM) es una alianza voluntaria de actores que representan plenamente las fuerzas ambientales, sociales y económicas de la región. La alianza trabaja para definir una visión compartida sobre el manejo forestal sostenible y procura concretar esa visión en beneficio de todas las partes interesadas. Estas asociaciones operan sobre la base de la transparencia y el consenso.

Según la Secretaría de la Red Internacional de Bosques Modelo (SRIBM), los bosques modelo se desarrollan a escala de paisaje, lo cual engloba los usos prioritarios de un determinado ecosistema a nivel operativo, incluyendo áreas boscosas productivas y de protección, zonas agrícolas y ganaderas, áreas protegidas, cuerpos de agua y centros poblados. Un BM puede abarcar cuencas hidrográficas enteras o divisiones políticas que abarcan varios ecosistemas dentro de un mismo país.

A continuación analizaremos comparativamente las experiencias de varios BM desde su origen, esquema de funcionamiento, instrumentos de gobernanza que utiliza, hasta sus mecanismos de sostenibilidad.

### Génesis de los bosques modelo

En Latinoamérica, los BM se iniciaron con la difusión del concepto originado en Canadá y difundido en la Cumbre de Río (1992). Este concepto busca el desarrollo forestal sostenible de paisajes boscosos. Los primeros BM se desarrollaron en México, Argentina y Chile y con esta masa crítica se conformó una Red Regional con sede, hasta el año 2004, en el PNUD en Chile. Desde entonces, la sede está en CATIE, Costa Rica y ahora es conocida como Red Regional de Bosques Modelo para América Latina y el Caribe (LAC-Net). Esta red cuenta con nueve países miembros. En junio de 2006 se incorporó un paisaje de la Península Ibérica, por lo que es razonable anticipar la continua evolución del proceso. Los paisajes interesados en formar parte de la red solicitan su adscripción a través de las autoridades ambientales o forestales con jurisdicción más alta en el territorio. Esta solicitud se pone a consideración del Directorio Regional de LAC-Net.

En Chile, el proceso se inició alrededor del año 1996 por intersección del Asesor del Ministerio de Agricultura de aquel entonces. En este país se creó el primer bosque modelo de Suramérica: el Bosque Modelo Chiloé (BMCh) en 1998. Posteriormente se han creado dos bosques modelo más en Chile: Araucarias del Alto Malleco (BMAAM) en octubre de 2002 y Panguipulli en el 2006. En Argentina, la iniciativa fue impulsada desde 1996 por una ONG vinculada con UICN (Los Algarrobos, Córdoba), la cual decide incorporarse a LAC-Net con el fin de conformar bosques modelo representativos de diferentes zonas ecológicas. En consecuencia, se crea el Programa Nacional de Bosques Modelo que socializa la



iniciativa en paisajes argentinos y se establecen cuatro bosques modelo, dos de los cuales son analizados en el presente estudio: Bosque Modelo Jujuy (BMJ) y Bosque Modelo Formoseño (BMF).

El Bosque Modelo Reventazón (BMR) de Costa Rica surge en el 2002, cuando representantes del Centro Regional de Bosques Modelo difunden el concepto. En principio, se pensó en promover el paisaje de Villa Mills, con gran cobertura boscosa pero pocos actores sociales. Una vez que se comprendió el enfoque conceptual de bosque modelo como construcción social, se dio prioridad a la cuenca del río Reventazón, con el apoyo del Ministro de Ambiente que solicita la incorporación del país a LAC-Net. A medida que se daba a conocer la iniciativa del Bosque Modelo Reventazón, se fueron sumando otras instituciones y el área de intervención se amplió hacia toda la provincia de Cartago, donde se incluyeron zonas con presencia indígena, como la región Chirripó – Cabécar, que es la segunda más grande de Costa Rica y que muestra los índices más altos de pobreza. El BM Reventazón abarca las cuencas de los ríos Reventazón y Pacuare, de gran potencial turístico e hidroeléctrico. El Corredor Biológico Cordillera Volcánica Central-Talamanca, también incluido en este estudio, forma parte del BM Reventazón.

### Arquitectura de gobernanza

La arquitectura de gobernanza de los bosques modelo se basa en la conformación de redes de articulación institucional. Las plataformas de funcionamiento son dinámicas, proactivas y fluidas; los actores involucrados participan por lo general en varias de ellas.

### Plataforma de decisiones estratégicas

En los bosques modelo estudiados se distinguen al menos tres niveles de decisión: regional, nacional y local.

- **Escala regional.**- Los bosques modelo son parte de una red estructurada, donde la máxima instancia de gobernanza, a nivel regional, es el directorio de LAC-Net. Está conformado por las máximas autoridades a nivel forestal/ambiental de los países miembros, un representante de los bosques modelo por país y socios estratégicos<sup>29</sup>, tales como CUSO, CATIE, FAO y la SRIBM. El directorio se reúne dos veces al año en alguno de los países miembros. En esta instancia se elevan las consultas y se toman decisiones respecto a lineamientos a seguir y políticas a aplicar en los bosques modelo de América Latina y el Caribe. LAC-Net cuenta con una gerencia a nivel regional, conformada por una Gerente General y un equipo de cooperantes CUSO (profesionales voluntarios de múltiples disciplinas con mandato de servicio regional). Este equipo está dedicado

<sup>29</sup> Hasta julio del 2006, la representación en el Directorio se limitaba a representantes estatales a nivel federal o de gobierno central; recientemente se decidió incluir a un representante de los bosques modelo por país, con derecho a voz y voto. La primera reunión bajo esta modalidad se llevó a cabo en noviembre de 2006.



a facilitar el trabajo en red de los bosques modelo, procurando su comunicación permanente, la transferencia de conocimientos y el apoyo técnico necesario.

- **Escala nacional.-** De los países miembros de LAC-Net, solamente Argentina ha desarrollado esta plataforma a escala nacional, conformada actualmente por cuatro bosques modelo. El Programa Nacional de Bosque Modelo de Argentina funciona bajo la Dirección de Bosques de la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable y tiene sede en Buenos Aires. El Programa es la máxima instancia para solicitar el ingreso de un nuevo paisaje argentino a la red y tiene la atribución de guiar nuevos paisajes que aspiran a convertirse en bosques modelo. Para este efecto cuenta con una comisión evaluadora de paisajes aspirantes,

*“Nunca nos ha pesado la estructura, todos trabajan por igual. En todo tiene que haber un orden y una coordinación, pero esto no pesa, es una suma de voluntades”*

(Taller de sistematización, Bosque Modelo Jujuy. 2006).

compuesta por tres expertos que trabajan voluntariamente para revisar las propuestas desde tres puntos de vista: económico, social y ambiental. Además, el Programa brinda apoyo a los bosques modelo en cuanto a gestión de proyectos de envergadura y desarrollo de mecanismos que les permitan una mejor gestión ambiental<sup>30</sup>. El programa forma parte, nominalmente, de los directorios de los bosques modelo Jujuy y Formoseño.

- **Escala local.-** En un bosque modelo, la plataforma de decisiones estratégicas le corresponde al directorio, el cual representa a todos los sectores sociales relevantes para la gestión ambiental en el paisaje. El directorio cuenta con una jerarquía de cargos que permiten gobernabilidad al interior de la estructura y tiene la potestad de dictar y/o aprobar políticas y estrategias, en función de los atributos del bosque modelo<sup>31</sup>.

Por su carácter voluntario, la funcionalidad de trabajo es sumamente horizontal. La jerarquía de cargos se utiliza con mayor efectividad cuando se relaciona con asistencia a reuniones, transferencia de información y representaciones oficiales (Caso 1). Por lo general, la disponibilidad e interés de cada miembro para trabajar en uno u otro tema es el factor que define su rol en el bosque modelo.

<sup>30</sup> Se está desarrollando un esquema de principios, criterios e indicadores de manejo forestal sustentable.

<sup>31</sup> Atributos: asociación, dedicación al manejo forestal sustentable, escala, alcance de las actividades, estructura de dirección con amplia gama de valores, cooperación/intercambio y creación de capacidad.



## Caso 1.

### Elección del primer directorio del Bosque Modelo Chiloé

“El primer directorio se estableció por invitación del Ministro de Agricultura a personas claves que, se estimaba, podrían colaborar. No eran representantes de..., sino exponentes de... Este procedimiento quizás fue necesario al inicio. Por compromisos personales, algunos no pudieron continuar y sugirieron instituciones que podían remplazar sus vacancias. Tal fue el caso de Andrea Hoffman, que se fue al CONAMA y recomendó que su cargo se sustituyera con la Fundación Senda Darwin. Actualmente, el Ministro de Agricultura invita a los potenciales directores; aunque en algunos casos es el Directorio quien solicita al Ministro que por su intermedio se invite a alguna institución del área para formar parte de él. Actualmente, se compone de 12 miembros”.

Santiago Elmudesi, Gerente BM Chiloé. 2006.





El Cuadro 2 destaca las particularidades de cada bosque modelo evaluado.

Cuadro 2. Plataforma de decisiones estratégicas en los bosques modelo

	BM Alto Malleco	BM Chiloé	BM Jujuy	BM Formoseño	BM Reventazón
Asamblea/ Directorio	Todos los miembros participan en el directorio, el cual se equipa con una asamblea.	El directorio es el órgano de mayor rango en la toma de decisiones.	La asamblea es el órgano más alto de decisión; de ella se elige el directorio institucional. La asamblea tiene potestad de solicitar a las instituciones que nombren otro representante si se da una falta grave (no ha sido el caso hasta el momento).		El directorio es el órgano superior (se está considerando la creación de una asamblea).
Miembros	Miembros institucionales o representantes de sectores relevantes.	Designados por el Ministro de Agricultura.	Miembros institucionales solamente.	Socios activos, individuales o institucionales.	Miembros del Directorio y otros adheridos a BMR.
Requisitos para ser parte de la plataforma	Nacionalidad chilena. Los representantes indígenas y campesinos son electos en procesos participativos en cada comunidad cada dos años.	Representantes de instituciones públicas a nivel nacional y alcaldías municipales, sector privado, iglesia católica y sector indígena (Lonko Mayor).	Antigüedad de dos años en la organización.	Seis meses de antigüedad en la organización.  Mayor de edad.	Residente en el país. Individuos con algún vínculo institucional. Representantes institucionales.
Cargos representativos	Presidente electo por el directorio cada 2 años.  Más 24 directores, 8 de ellos representantes indígenas y comunitarios electos en procesos propios cada 2 años.	Presidente designado por el Ministro de Agricultura.  Once directores titulares  Seis directores delegados (suplentes).	Electos por la Asamblea: •Presidente •Vicepresidente •Secretario  Representan a los sectores público, privado y ONG.	Electos por la Asamblea • Presidente • Secretario • Tesorero y • 4 Vocales  Órgano de fiscalización: 2 miembros.	Electos por el directorio con cargos de duración indefinida <sup>16</sup> •Presidente •Vicepresidente •Secretario •Tesorero •Vocales •Fiscal
Mecanismo de votación (si aplica)	Mayoría simple, generalmente se llega a acuerdos por consenso.	Mayoría simple, generalmente se llega a acuerdos por consenso.	Mayoría absoluta. Los miembros de la Comisión Ejecutiva y el fiscal no votan en asuntos relacionados con su gestión.  Prima el consenso.	Mayoría simple, el presidente tiene potestad de dirimir con votación doble.  Prima el consenso.	Mayoría simple, el presidente tiene potestad de dirimir con votación doble.  Prima el consenso.
Reuniones	Trimestral	En principio, 5 veces al año; actualmente 2 veces al año.	Bimestral	Mensual	Bimestral

<sup>16</sup> El directorio del BM Reventazón se conformó en el año 2005. Un factor que ha ayudado mucho a su consolidación fue la contratación de un gerente el mismo año, quien facilitó el proceso y permitió que las reuniones y las actividades fluyeran de manera periódica y constante.



### Plataforma de apoyo

Entre la plataforma de decisiones y la plataforma operativa existe una plataforma de apoyo, la cual colabora en la ejecución de las actividades y se expresa en comités o comisiones de apoyo. Estas trabajan en estrecha relación con el directorio y con la gerencia.

**En Chile**, el BM Araucarias del Alto Malleco cuenta con tres comités de apoyo, llamados “comités funcionales”, los cuales trabajan en las siguientes áreas temáticas: programación y proyectos, revisión de cuentas y promoción y difusión. Por su parte, el BM Chiloé cuenta con comités independientes para algunos de sus programas, como el comité de crédito del Fondo Minga (microcrédito) y el Directorio del Centro Huillín (educación ambiental). Este último se ha convertido en un ente autónomo, al cual el BM Chiloé contribuye con un técnico y tiene relación activa en los contenidos y actividades que se realizan. En años anteriores, el BM Chiloé concibió las Mesas de Trabajo para tratar diversas temáticas; esta iniciativa fue adoptada por el Programa “Chiloé Emprende”; actualmente, el BM Chiloé participa como miembro de las mesas forestal, turismo sustentable y parque nacional y comunidad aledaña. El Programa Chiloé Emprende es una plataforma público-privada para promover el fomento productivo y dar apoyo a la innovación y el emprendimiento en el territorio, mejorando la calidad de vida y el desarrollo económico de cada comuna en Chiloé (Caso 2).

*“Antes los indígenas veían al CONAF como un patrón que les daba trabajo, ahora se han dado cuenta que no sólo puede ser su patrón sino que ellos pueden ser coparticipantes. Eso quiere hacerles ver Bosque Modelo Chiloé a ambas partes, que cooperando pueden ganar más. Los turistas no solo vienen por la riqueza natural sino también por conocer la cultura.*

(Abel Igor, parte del equipo de gerencia BM Chiloé. 2006).



## Caso 2.

### Vinculación Parque Nacional Chiloé – comunidad indígena



Creado en 1982, el Parque Nacional Chiloé abarca 43.000 ha. Fue establecido en un predio fiscal (antes territorio indígena), donde la comunidad indígena aún habita. La comunidad no fue consultada para su creación. En la década de 1990, la comunidad indígena reclamó sus tierras y recibió una violenta represión del CONAF, encargado de administrar parques nacionales. En 1995, el gobierno accede a ceder tierras a la comunidad indígena, lo que generó pugnas entre los indígenas por tener tierras comunitarias o

individuales. A principios del 2005, finalmente se firmó el convenio, cediendo la mayor parte de las tierras como propiedad individual y una parte como propiedad comunitaria. Se inicia un proceso de co-manejo, facilitado por el bosque modelo.

En el 2006, los indígenas comienzan a administrar el parque e inician actividades tales como el alquiler de cabañas y el área de camping, con lo que generan recursos para su administración. Para el 2007, con el apoyo de bosque modelo, se espera que no sólo se ofrezcan las actividades habituales, sino también cabalgatas y otros servicios complementarios. El BM Chiloé facilita la comunicación entre sus socios y acompaña a la comunidad en sus gestiones. “El parque cuenta con un pequeño museo y se han hecho senderos y puentes. Los propios indígenas han identificado que falta construir baños para los visitantes”

Roberto Lincomay. Líder indígena BM Chiloé. 2006.





**En Argentina**, el BM Jujuy cuenta con una “comisión ejecutiva” como plataforma de apoyo. Está conformada por los miembros más activos de la iniciativa, los cuales conforman equipos técnicos de apoyo para proyectos que se llevan a cabo en el bosque modelo. Por su parte, el BM Formoseño cuenta con una comisión de apoyo al directorio, electo de entre sus miembros, la cual tiene la función de velar por la transparencia con la cual el directorio rinde cuentas a sus miembros. El nombre de la comisión es “Comisión Revisora de Cuentas”.

**En Costa Rica**, el BM Reventazón ha establecido en sus estatutos la conformación de “comités específicos” conformados por los miembros voluntarios de la iniciativa. Estos comités se definen según las necesidades que surjan en el proceso; entre ellos están: gestión, investigación, producción y conservación. Al momento, esta iniciativa cuenta con un equipo de gestión, formado por delegados institucionales de CATIE, Minae, Corporación Hortícola, Federación de Municipios de Cartago y Acueductos y Alcantarillados. Sus miembros son, con frecuencia, distintos a los delegados por las mismas instituciones para conformar el directorio, aunque en algunos casos son coincidentes, o el único miembro, como el grupo comunitario que lidera el proyecto de turismo indígena Cabecar-Brokenhead.

### Plataforma operativa

Aunque se han nombrado comisiones y comités que apoyan la ejecución de actividades y directrices, es útil realizar un análisis real sobre el tiempo que estos actores pueden dedicarle a tareas de seguimiento y actividades puntuales del bosque modelo. En el entendido de que tienen obligaciones contractuales con las instituciones a las que representan y, por tal motivo, aunque el compromiso y la buena intención son evidentes, ha sido necesario pensar en la figura de un cargo a tiempo completo (Gerente), y por tanto remunerado, que facilite el avance en el proceso de desarrollo sostenible.

En el caso **chileno**, el BM Araucarias del Alto Malleco cuenta con un equipo de gerencia conformado por ocho técnicos profesionales dependientes de proyectos asociados al bosque modelo. Además, la Corporación Nacional Forestal (CONAF) paga los salarios de tiempo completo del gerente y la secretaria. En el estatuto de BM Araucarias del Alto Malleco se menciona que, transitoriamente, CONAF financie las actividades básicas de los bosques modelo chilenos y a sus gerentes. En el BM Chiloé el apoyo del CONAF se extiende a seis de los 15 técnicos profesionales de diversas especialidades que son parte de la gerencia. Los gerentes en ambos casos, hasta finales del 2006, eran contratados por la Fundación Patrimonio de la Naturaleza y Biodiversidad<sup>17</sup>.

**En Argentina**, los gerentes eran miembros de adhesión personal al bosque modelo, motivo por el cual brindaban su apoyo voluntario y solidario. Ellos dedi-

<sup>17</sup> La Fundación cerró sus operaciones y el nuevo gobierno chileno indicará la nueva situación formal.



caban tiempo, e incluso facilidades logísticas para llevar adelante la iniciativa. Eran miembros de la asamblea de socios y/o de las comisiones especiales del directorio. A partir de septiembre del 2006, la Red Nacional Argentina ha logrado gestionar una partida presupuestaria para remunerar a los gerentes por su labor a tiempo completo. Estos gerentes responden al directorio y la asamblea respectivos.

El BM Reventazón de **Costa Rica** cuenta con el apoyo de una gerente a tiempo completo, a partir de la gestión 2005. Este cargo temporalmente está financiado por un socio de LAC-Net (CUSO). La gerencia también recibe apoyo de las instituciones miembros, como el Minae, que ha designado a una funcionaria por medio tiempo para colaborar con la iniciativa.

### Representación comunitaria

Los bosques modelo están trabajando con representantes del sector comunitario en sus directorios, quienes son electos democráticamente por las comunidades respectivas. Cabe destacar la experiencia del BM Araucarias del Alto Malleco, donde siete representantes de la comunidad indígena y la comunidad de colonos forman parte de un directorio amplio de 25 representantes. Esta iniciativa ha sido un ejemplo de consenso y democracia en la toma de decisiones y el desarrollo de emprendimientos que benefician a la sociedad.

El proceso de inserción comunitaria en Chile es aún más difícil por el largo periodo de dictadura que sufrió el país. Las comunidades están acostumbradas a acatar políticas de gobierno más que a intervenir en ellas (Caso 3). Ser parte de un proceso de toma de decisiones es un concepto muy nuevo. Los méritos de estas iniciativas son mayores poniéndolos en perspectiva histórica, como lo demostraron las entrevistas en el marco de este estudio.

*“En Chile no existe sociedad civil, ya que con la dictadura las personas se acostumbraron a que otros tomen sus decisiones. Algunas veces se consulta con la sociedad pero al final deciden otros. ... En realidad no interesa si es un directorio grande o pequeño, si no hay la suficiente participación es lo mismo, porque al final deciden algunos y generalmente son gentes de la ciudad. Los pobladores campesinos o indígenas, si no entienden del tema, no participan efectivamente.”* (Mario Rivas, miembro del BMAAM. 2006).

*“La dictadura nos hizo perder mucho peso en la participación y nos cuesta recuperarlo: no hay ejercicio ciudadano. La práctica del vínculo con el otro y la confianza eran cuestiones medio perdidas, era complicado manejar eso y aún estamos tratando de mejorar en ese aspecto. ... Con el bosque modelo se ha hecho un esfuerzo para transformar a los participantes en actores.”* (Claudio Sandoval, miembro del BMAAM. 2006).



Por su parte el Bosque Modelo Chiloé ha desarrollado una experiencia que procura vincular prácticas sostenibles con el mercado, a partir del establecimiento de un almacén, que pone a disposición del público en general, productos artesanales elaborados por la comunidad (Caso 4).

El BM Reventazón prevé en sus estatutos, su interrelación con organizaciones comunitarias ya establecidas en su área de influencia. Se aspira a identificar organizaciones que tengan objetivos similares a los del bosque modelo para que sean parte activa del proceso de trabajo en las comunidades. Actualmente, el BM Reventazón está facilitando una iniciativa sobre turismo étnico mediante la vinculación de la comunidad Cabécar con la comunidad indígena Brokenhead de Canadá. En el primer trimestre del 2007 un grupo de indígenas canadienses visitaron el territorio indígena cabécar en Costa Rica; además, la Gerente de BM Reventazón visitó Canadá con el fin de conocer de cerca el programa de bosques modelo.

### Caso 3. Premio Nacional de Innovación Ciudadana 2004 al Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco



El Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco recibió el “Premio Nacional a la Innovación Ciudadana 2004”, otorgado por la Fundación para la Superación de la Pobreza. El premio reconoce la generación de una plataforma válida para la interlocución consensuada a nivel intersectorial, a pesar del conflicto histórico entre indígenas Mapuche y el Estado chileno, por reclamación sobre derechos de posesión de la tierra.

*“Además del estímulo material que el premio representó, significa que el concepto de bosque modelo viene a ser un modelo de gestión territorial novedoso que busca soluciones a los temas del desarrollo local en ecosistemas forestales con inclusión de la gente como actores relevantes y únicos constructores verdaderos de un futuro mejor”*

Francisco Mendoza, Ex-gerente de la Red Regional de Bosques Modelo. 2004.

Este bosque modelo ha recibido además distinciones nacionales, como son: “País en Crecimiento 2005” y el premio “Mujer Pehuenche 2006”, por su trabajo con piñones, un producto ancestral que anteriormente no tenía un valor comercial y al cual se le está añadiendo valor agregado. Un proceso importante para las comunidades de Curacautín y Lonquimay.





#### Caso 4

### Almacén de la biodiversidad del BM Chiloé “Entidad sin fines de lucro y sin ánimo de pérdida”

El almacén de la biodiversidad tiene dos años de funcionamiento; allí se expenden productos artesanales chilotas. Cuenta con alrededor de 400 proveedores; a algunos se les compra el producto, a otros se les da un abono y a otros se les recibe el producto en consignación. El precio de venta incluye el valor del producto, más el 25% para la administración y funcionamiento del almacén y 20% de impuestos, lo cual incrementa en un 45% el precio para el consumidor final. Aún así, el BM Chiloé financia a sus empleados, los gastos corrientes de servicios y proveedores. Actualmente esta iniciativa se autofinancia en alrededor del 50%.

Santiago Elmudesi, Gerente BM Chiloé. 2006.



#### Instrumentos de gobernanza

Las experiencias sistematizadas han mostrado la utilización de algunos instrumentos para mejorar la gobernabilidad al interior de cada iniciativa. Cabe mencionar que la aplicación de estas herramientas no es uniforme en los bosques modelo, sino que más bien responde a decisiones de los miembros según sus necesidades y contexto.

#### Reconocimiento legal

La personería jurídica permite que las iniciativas de gobernanza ambiental tengan un nombre que las identifique para fines de administración de fondos, representaciones oficiales y estatus social reconocido. El 98% de las personas entrevistadas



para este estudio sostuvieron que la personería jurídica es un aspecto muy importante ya que brinda autonomía relativa para los fines de la gestión ambiental.

Pese a esta afirmación, queda latente la discusión sobre la conveniencia o no de gozar de autonomía, en relación al fortalecimiento de una identidad de grupo basada en la vinculación voluntaria, donde se procura realizar gestiones de forma compartida y en co-responsabilidad; es decir, cogestión.

El Caso 5 ilustra un evento donde el registro de la personería jurídica fue necesario y útil para fines de reconocimiento social.

*“El plan estratégico se sigue de la manera que se puede, la falta de recursos hace que muchas veces no se puedan realizar las actividades planeadas por falta de recursos”*

(Carlos Paton, Gerente BM Formoseño. 2006).

Los bosques modelo de Argentina están a la vanguardia en este aspecto y cuentan con personerías jurídicas prácticamente desde su constitución. Ambas iniciativas están registradas como asociaciones civiles sin fines de lucro. Por el contrario, los bosques modelo de Chile no priorizaron este aspecto desde su inicio y actualmente están tramitando su registro como “fundaciones sin fines de lucro”. Durante los ocho años anteriores y hasta fines del año 2006, la fundación Conservación de la Naturaleza, propiedad de CONAF, intermediaba los recursos financieros que el Estado chileno brindaba a ambas iniciativas. Esta fundación cerró sus operaciones y actualmente los bosques modelo están utilizando la personería de sus socios para administrar esos fondos. Por ejemplo, los fondos del BM Araucarias del Alto Malleco son administrados bajo la personería jurídica de la alcaldía. En cuanto al BM Reventazón, por el momento se ha decidido no invertir en la constitución legal independiente, sino más bien, en incentivar la corresponsabilidad administrativa utilizando, de ser necesaria, la personería de alguno de sus socios.

### Caso 5 Conflicto de usurpación de nombre en el BM Formoseño

Cuando se negoció el proyecto de desarrollo comunitario para la comunidad Toba, el BM Formoseño llevaba el nombre de BM del Oeste Formoseño. Sin embargo, en su seno se gestó un grupo paralelo que registró el nombre mediante una personería jurídica, con el objetivo de administrar los recursos que llegarían de JICA. Aunque este grupo paralelo no fue reconocido por la Red Nacional ni por el organismo internacional, causó confusión entre los pobladores y preocupación en la comunidad Toba que era la proponente; esto hizo que los miembros originales acordaran registrar la iniciativa con el nombre de BM Formoseño

Carlos Paton, Gerente del BM Formoseño. 2006.



## Estatutos

Los estatutos en los bosques modelo argentinos son instrumentales a su personería jurídica. Esos estatutos establecen las reglas que demarcarán la participación de sus miembros en la organización y, entre otras cosas, contemplan un régimen disciplinario a imponerse en caso necesario. En Chile, el BM Araucarias del Alto Malleco cuenta con estatutos de funcionamiento, producto del proceso del plan estratégico. Estos definen las funciones de los cargos en el directorio y las normas para su funcionamiento. El BM Reventazón ha elaborado un estatuto donde se definen claramente las funciones y roles de los miembros; este estatuto entró en vigencia el 2006.

## Planes estratégicos y planes operativos anuales

Todas las iniciativas de bosques modelo evaluadas cuentan con líneas estratégicas definidas entre todos los actores del paisaje. En ocasiones se estructuran planes más completos de mediano plazo. Los planes operativos anuales se enmarcan, según el caso, en las líneas estratégicas o en los planes estratégicos.

Las iniciativas de Argentina elaboran líneas estratégicas trienales, acordes con la política de la Red Nacional de Bosques Modelo. A partir de estas líneas estratégicas, se desarrollan planes operativos anuales (POA), los cuales se han basado en aspiraciones más que en recursos existentes. Ello provoca que muchas actividades planeadas queden pendientes de ser ejecutadas, hasta el momento de que llegue algún financiamiento. Las iniciativas de Chile presentan planes anuales al CONAF, quien con fondos estatales financia la mayoría de las actividades estipuladas.

Desde un punto de vista estratégico, cada uno de los bosques modelo chilenos presenta una práctica diferente. El BM Chiloé ha trabajado durante sus ocho años de labor obedeciendo a cinco líneas estratégicas claramente definidas. A pesar de no contar con un plan estratégico como documento escrito, ha construido sobre las oportunidades del contexto y una visión clara de aporte a la sociedad y al ambiente. Actualmente el bosque modelo se ha enfrascado en un proceso de fortalecimiento de la iniciativa. Por su parte, el BM Araucarias del Alto Malleco ha elaborado un plan estratégico participativo con un horizonte de planificación de cuatro años a partir del año 2006. Este plan se basó en un proceso de consulta a todos los sectores que intervienen en el área y se han diseñado programas a los que se ajustarán los proyectos que se gestionen en el futuro. El plan estratégico cuenta, además, con un sistema de monitoreo y evaluación que se espera empiece a funcionar a partir del 2007, el cual retroalimentará a la gerencia y será útil para rendir cuentas a los socios de la iniciativa. Este caso es reconocido como práctica óptima por la Gerencia de la LAC-Net.

El BM Reventazón ha trabajado desde su origen con un plan estratégico que fue elaborado como parte de la propuesta de creación del bosque modelo, presen-



tada a la Red Internacional de Bosques Modelo. El plan fue diseñado en una etapa inicial. Al día de hoy, la plataforma de socios ha aumentado; por ello, la iniciativa ha tomado acciones concretas para actualizar y adueñarse del plan estratégico. Conforme continúa creciendo el interés en la iniciativa, la red de socios se amplía y los aportes a los planes son mayores.

El proceso de elaboración de estos planes es incluso más importante que el mismo resultado. El BM Jujuy realiza un taller anual de planificación, para lo cual convoca públicamente a toda la comunidad; el proceso permite difundir la iniciativa y conocer de cerca las demandas y necesidades de la población. Los borradores de los planes operativos anuales, en general son preparados por los respectivos gerentes y son aprobados por el directorio; estos reflejan las acciones a seguir a corto plazo, de acuerdo con los lineamientos del plan estratégico y siempre teniendo clara la misión y visión del bosque modelo en cuestión. Una lección aprendida sobre la elaboración de los planes estratégicos es el carácter adaptativo de los planes, conforme al interés y participación de actores que van cambiando en el tiempo.

### Informes y memorias periódicas

Los informes y memorias periódicas permiten dar cuentas, aplicando el principio de transparencia. Estos son muy importantes para difundir actividades, mantener informados a los socios y motivar a una mayor cantidad de personas para unirse a los procesos en marcha. Los gerentes de los bosques modelo, por lo general, presentan informes al directorio en cada reunión sobre los avances y el cumplimiento de acuerdos. La gerencia del BM Reventazón presenta informes semestrales al directorio. Cabe señalar que esta práctica es voluntaria y responde a una visión de gerencia, la cual no está formalmente establecida en los estatutos. En el BM Araucarias del Alto Malleco se realizan reuniones de evaluación a fin de año, donde se presentan incluso evaluaciones financieras.

*“Durante el año 2006, Bosque Modelo Reventazón revisó aspectos clave para la redefinición de la estrategia a seguir. Para este efecto contó con el apoyo de CATIE y la LAC-Net. Se llevaron a cabo dos talleres de consulta y validación de cambios al plan estratégico. En este ámbito existen cuatro programas o ejes de trabajo: gestión asociativa, investigación, producción amigable y conservación”*

(Mildred Jiménez, Gerente BM Reventazón. 2006).

El BM Jujuy elabora memorias anuales sintéticas y claras, de una extensión no mayor a cinco páginas, las cuales resumen el quehacer anual y muestran los acuerdos a los que se arribaron durante el año. Esta memoria es difundida entre los miembros del directorio y la asamblea. El



formato permite llegar con facilidad a tomadores de decisiones. El BM Chiloé, por su parte, elaboró una memoria quinquenal 1998-2002. Actualmente se realiza un ejercicio de evaluación participativa del periodo 2003-2007 que será insumo para la planificación del periodo siguiente.

### **Sostenibilidad**

Los bosques modelo, al igual que otras iniciativas de gobernanza ambiental, identifican el tema de sostenibilidad institucional, social y financiera. Este enfoque aspira a que la sostenibilidad de un bosque modelo sea el producto de la interacción de los socios del paisaje y que no dependa de proyectos específicos.

#### **Sostenibilidad institucional**

Los bosques modelo latinoamericanos están afiliados a una Red Regional que a su vez está afiliada a una Red Internacional; estas interrelaciones permiten intercambiar experiencias, acceder a cooperación horizontal, difundir sus actividades y logros y obtener el reconocimiento público de sus avances. La adhesión a la red es ya una apreciación al proceso de gobernanza participativa a escala de paisaje.

En este marco, los miembros de los BM Jujuy, Araucarias del Alto Malleco y Chiloé han visitado bosques modelo de Canadá en giras de intercambio de experiencias y conocimientos a lo largo de los últimos ocho años. A nivel regional, los procesos de intercambio han permitido la fertilización cruzada entre iniciativas de la Patagonia, Brasil, Centroamérica y el Caribe. La evolución inminente hacia una red Iberoamericana, luego de la adhesión de un paisaje español catapultará aún más estos intercambios para los cuales la coincidencia en el idioma es clave.

Desde la perspectiva institucional, es oportuno mencionar el reconocimiento del proceso de generación de políticas públicas (Caso 6). Este es el caso de documentos de políticas regionales de la FAO y programas nacionales forestales en Chile y Costa Rica<sup>18</sup>, los cuales incluyen a los bosques modelo como parte de la gestión de servicios ecosistémicos. Al ser plataformas de consenso y concertación, los bosques modelo son agentes de propuesta y generación de políticas ambientales.

#### **Sostenibilidad financiera**

La evidencia sugiere que para el éxito de una iniciativa de bosque modelo es vital contar con un gerente facilitador a tiempo completo. Los gerentes dedican gran parte de su tiempo a la gestión y atracción de recursos de diversas fuentes. En algunos casos, esta gestión permite aportar a los gastos de gerencia.

<sup>18</sup> En Costa Rica, el BMR está reconocido dentro de la estructura del Minae.



## Caso 6 Agenda política en el BM Jujuy

En el año 2001, el Bosque Modelo Jujuy comenzó a impulsar el proceso de planificación y protección de los embalses de la zona de Perilagos de Diques y Embalses. En noviembre se consolidó el organismo de la cuenca, denominado CAPOTEP, aprobado el 29 de mayo 2002, mediante resolución N° 089 de la Dirección Provincial de Recursos Hídricos.

Aunque esta instancia ya dejó de funcionar, de ella se derivó la Ley Provincial N° 5378, que crea la Intendencia de Los Diques Las Maderas, La Ciénaga, Catamontaña y Los Alisos. La intendencia se apoya en una Comisión Asesora, de la cual el BM Jujuy es miembro pleno, según consta en la Ley.

Virginia Outon y Claudia Chauque, Miembros del BM Jujuy. 2006.

Una ventaja apreciable es el apoyo estatal que tienen los bosques modelo chilenos a través del CONAF. Esto permite tener un equipo de gerencia dedicado a apoyar iniciativas o proyectos gestionados por la misma organización. El protagonismo local de los bosques modelo de Chile ha ido creciendo exponencialmente, así como la diseminación de su accionar y su existencia; que cada vez más, son las propias organizaciones sociales e instituciones las que se acercan al bosque modelo para formar parte de la iniciativa. El Estado chileno ha manejado con mucha distancia y discreción este aporte. Ello ha brindado autonomía a los bosques modelo, en cuanto a sus decisiones de inversión y gasto. Esto sugiere un modelo en gran medida novedoso, dado que brinda a la plataforma de socios gran poder de decisión sobre sus fondos.

El BM Chiloé ha desarrollado alrededor de 120 proyectos en ocho años de existencia. Algunos tienden a hacerse sostenibles en el largo plazo; entre ellos, el Fondo Minga (Caso 7) y el almacén de biodiversidad (Caso 4). La gerencia del BM Chiloé ha crecido hasta formar un equipo gerencial multidisciplinario, por lo que la proyección de su sostenibilidad financiera es parte de su quehacer institucional. Este bosque modelo lleva a cabo concursos anuales de proyectos, con llamados a la sociedad civil y organizaciones que deseen realizar actividades sostenibles. El aporte anual de bosque modelo es de US\$10.000, sumado a las contrapartidas de los socios; en total se distribuyen aproximadamente US\$150.000 al año, destinados a proyectos propuestos por la comunidad.



## Caso 7. Fondo Minga: microcrédito en el BM Chiloé

El proceso surgió de la asociación entre BM Chiloé y una ONG que se dedicaba a dar créditos urbanos y quería probar en área rural (el BM aportó el capital humano y la ONG el capital financiero). Como el experimento dio buen resultado, se continuó con otros socios; actualmente el Fondo puede cubrir el 20% de su gasto operativo (80% es subsidiado). Se espera que en corto tiempo sea un sistema totalmente autofinanciado.

El fondo está destinado a grupos de 5 a 15 personas, de muy bajos ingresos (deben demostrar que no tienen garantías y que sus ingresos son menores a \$100 mensuales). Estos créditos se aplican a la agricultura, ganadería, artesanía, turismo rural, pesca artesanal, carpintería y productos caseros. El monto de los créditos consecutivos es creciente, según el cumplimiento del deudor. La tasa de interés es de 1,25% mensual, 15% anual. Para que el Fondo Minga sea autosostenible, se estima necesario un total de 5000 créditos.

La cantidad de créditos ha crecido, de 100 en el año 2003 a 600 créditos aproximadamente en el año 2006. Del total de beneficiarios, 85% son mujeres. La recuperación es del 100%, aunque hay morosidad debido a que la comercialización de algunos productos puede ser cíclica.

Fernando Venegas, Bosque Modelo Chiloé. 2006.

Los bosques modelo de Argentina, a partir del segundo semestre del año 2006, cuentan con el apoyo del gobierno de la nación para cubrir salarios de gerentes de bosque modelo. Los miembros de cada iniciativa han aportado en proyectos y actividades puntuales, logística, aportes en efectivo, tiempo de sus técnicos, etc. (Caso 8).

La estrategia de gestión del BM Reventazón se ha enfocado en agregar valor a las alianzas con sus socios para desarrollar algunas actividades. Adicionalmente, se está discutiendo la creación de algunos mecanismos para captar recursos financieros entre la población, con el fin de generar identidad con este movimiento en pro del ambiente.



## Caso 8. Proyecto de desarrollo productivo en el BM Formoseño

Este bosque modelo trabaja principalmente con un proyecto de desarrollo productivo comunitario con financiamiento de JICA, el cual en su primera fase (2003-2005) financió una propuesta presentada por la comunidad Toba de Ingeniero Juárez. Este proyecto fue la base del bosque modelo; su trabajo se centró en tres ejes fundamentales: capacitación, producción e infraestructura, y benefició directamente 680 personas. En el 2006 se inició la segunda fase del proyecto.

En la etapa intermedia entre la primera y la segunda fase, se hizo evidente la importancia de los fondos de JICA ya que las actividades se vieron mermadas grandemente.

Mónica Gabay y Carlos Paton, Directora del Programa Nacional de Bosques Modelo de Argentina y Gerente del BM Formoseño respectivamente. 2006.

### Fondos semilla para los bosques modelo

Los ‘fondos semilla’ son otorgados por la SRIBM y administrados por LAC-Net. Estos recursos buscan fortalecer los bosques modelo mediante el fomento de actividades de bajo impacto ambiental en el paisaje de influencia. Los recursos son otorgados anualmente por LAC-Net mediante concurso entre los bosques modelo que cumplan con los siguientes criterios de elegibilidad. Estos requisitos, diseñados por la gerencia de LAC-Net, procuran legitimar el espíritu de gobernanza participativa de los bosques modelo.

1. Directorio nombrado y plan estratégico elaborado de forma participativa.
2. Los productos y/o actividades a financiar deben estar contemplados en su respectivo plan estratégico. Los bosques modelo que no cuenten con un plan estratégico pueden solicitar un porcentaje limitado de estos fondos semilla, para su elaboración.
3. El fondo semilla cubrirá el 50% de los costos del producto a financiar. En otras palabras, los socios del bosque modelo deben co-financiar, en una proporción de 1 a 1, el uso que se haga del fondo. Este co-financiamiento puede ser contabilizado en especie (mano de obra, tierras, asistencia técnica), o de forma líquida (en complemento de un proyecto existente en el bosque modelo).



4. El pago de salarios de personal o gastos operativos recurrentes no son elegibles de compensación por estos fondos.



### Reflexiones sobre los bosques modelo

La arquitectura de gobernanza de los bosques modelo muestra, como rasgo distintivo, un Directorio Regional donde participan decisores políticos de alta jerarquía, encargados de la administración de los recursos naturales en los territorios. La transmisión de información entre decisores políticos, y a su vez, entre decisores políticos y miembros de los bosques modelo es un beneficio colateral de estos encuentros, con amplio potencial para poner sobre el tapete los temas regionales relacionados con las políticas ambientales. El Directorio tiene la atribución de aceptar o rechazar a un paisaje aspirante a ser parte de la Red.

A nivel local, los bosques modelo tienen una mayor capacidad de convocatoria entre el sector privado que otras iniciativas (cuencas hidrográficas y corredores biológicos). Es posible que esto se deba a su ámbito amplio de gestión ecosistémica y a la amplitud del paisaje. Entre los miembros del sector privado podemos mencionar las cámaras de turismo, cámaras de tabacaleros, empresarios forestales, empresas hidroeléctricas y representantes de gremios de productores.



Otro rasgo distintivo de los bosques modelo latinoamericanos es su objetivo amplio, enfocado en promover la equidad y la paz a partir de la gestión ambiental. Los paisajes de influencia de la iniciativa acogen áreas urbanas y rurales, cuencas hidrográficas y corredores biológicos, entre otros. Se puede ver claramente que la extensión territorial de estas iniciativas es mayor, comparada con experiencias de cuencas hidrográficas o corredores biológicos. Para su delimitación, toma en cuenta la representatividad de al menos un ecosistema y de los sectores sociales que inciden en la gestión ambiental; ello permite la formación de una compleja telaraña institucional. Por lo general, se da una decidida participación de instituciones de carácter nacional.

Los bosques modelo enfocan sus actividades en la gestión de servicios ecosistémicos, ya sea que tengan directa relación con los bosques o que se dispongan a recuperarlos (ante la escasez de paisajes forestales), en pro del bienestar de las poblaciones usuarias o demandantes de tales servicios ecosistémicos.

Por otra parte, en cuanto a los instrumentos de gobernanza que utilizan los bosques modelo, es importante destacar la libre opción que tienen para trabajar bajo una personería jurídica propia. En este ámbito, es preciso mencionar que aunque los bosques modelo argentinos cuentan con este registro desde hace poco más de un lustro, este hecho no ha marcado grandes diferencias en lo que a gestión y resultados se refiere, comparado con otras iniciativas como las de Chile o Costa Rica. Por lo tanto, es preciso que cada iniciativa determine el beneficio de realizar el trámite de registro, según sea su propio contexto.

Los bosques modelo han trabajado en su mayoría bajo un esquema de líneas estratégicas; sólo algunos priorizaron la elaboración de planes estratégicos (Araucarias del Alto Malleco y Reventazón). Lac-Net suele ser flexible en estos temas y la decisión de adoptar ciertos instrumentos de gobernanza es plena potestad de los miembros de cada bosque modelo, en tanto encuentren el mejor camino para lograr sus objetivos.

Finalmente, cabe referirse al tema de sostenibilidad a largo plazo, donde el verdadero compromiso de sus miembros es el cimiento fundamental. Las experiencias argentinas, así como la costarricense, han sufrido de largos periodos sin acceso a fondos -y recientemente los bosques modelo chilenos también se vieron en situaciones de escasez debido al cierre de la fundación que intermediaba los recursos del Estado destinados hacia ellos. Sin embargo, este hecho más que desintegrar el movimiento, lo ha fortalecido ya que se hizo patente el verdadero compromiso y voluntariado de sus miembros, quienes con mayor ahínco aunaron esfuerzos para realizar actividades en pos de sus objetivos.



## Gestión de Cuencas Hidrográficas en Honduras y Nicaragua

El enfoque de cogestión de cuencas surge como una necesidad ante la gran cantidad de proyectos en ejecución en una misma cuenca hidrográfica. Tales proyectos rendían algunos resultados positivos, pero no suficientes como para frenar la degradación de los servicios ecosistémicos (se ganan algunas batallas, pero se sigue perdiendo la guerra). La falta de capacidad de gestión local y de empoderamiento son, posiblemente, las causas de esa situación: una vez finalizado el proyecto, finalizan las acciones. Surge, así, la cogestión como el manejo conjunto, colaborativo, participativo y multidisciplinario que permite unir esfuerzos, experiencias y recursos (Francisco Jiménez, Programa Focuencias II. 2006).

La cogestión se basa en la cuenca como sistema integral para promover el desarrollo de procesos de mediano y largo plazo, mediante el ordenamiento territorial y la gobernanza -y dentro de ella, la necesidad de institucionalidad (p.e. comités de cuenca)- dado que los problemas de la cuenca son tan complejos que ninguna institución por sí sola tiene capacidad para hacerse responsable. Estos mecanismos de organización y participación real son decisivos en la toma de decisiones. Bajo ese enfoque complejo surgen los comités de cuencas como entes responsables de liderar y coordinar las acciones de gestión en las cuencas.

Los organismos de cuenca son plataformas multisectoriales de gestión ambiental en la cuenca. Estas plataformas cuentan con la participación voluntaria de representantes del sector público y privado. Cada experiencia es singular, dado que los participantes y el contexto social, político y legal son diferentes en cada país. A continuación analizaremos las experiencias de cuatro organismos de cuenca, dos de ellos ubicados en Nicaragua donde se los denomina “Comités de Cuenca” y otros dos en Honduras: el Consejo de la subcuenca La Soledad en Valle de Ángeles y la Mesa Sectorial de Ambiente y Producción en la cuenca de Copán.

### Génesis de los organismos de cuencas

Las experiencias sistematizadas para este documento se enmarcan dentro del Programa CATIE-Focuencias II, financiado por la Agencia Sueca de Cooperación Internacional (Asdi) y con incidencia en Honduras y Nicaragua. Focuencias II seleccionó cuatro subcuencas modelo para promover el diseño, validación, aprendizaje y demostración de estrategias, metodologías y herramientas para la cogestión adaptativa de cuencas

La primera fase del Programa se inició en el año 2000 con el nombre de Focuencias I “Fortalecimiento de la Capacidad Local para el Manejo de Cuencas y la Prevención de Desastres Naturales”. Esta iniciativa buscaba inscribirse en el proceso de reconstrucción y recuperación en Nicaragua y Honduras después del



huracán Mitch. Sus objetivos fueron: i) fortalecer las capacidades de gestión de las comunidades locales y municipalidades ubicadas en cuencas vulnerables y ii) formar al menos 30 profesionales a nivel de maestría en manejo integrado de cuencas. En materia de gestión del programa, Focuecuenas I optó por trabajar con un “coordinador nacional” por país, el cual debía realizar giras permanentes a las subcuencas para apoyarlas. Estos coordinadores nacionales tenían su base de operaciones en la capital del país respectivo.

A partir del año 2004 y con un horizonte de cuatro años, se inició la segunda fase: Focuecuenas II “Innovación, Aprendizaje y Comunicación para la Cogestión Adaptativa de Cuencas”. Esta fase busca priorizar la creación de bases sociales para llevar adelante un proceso que genere, de forma concertada, un ambiente habilitador de prácticas productivas ambientalmente sostenibles. En materia de gestión, Focuecuenas II decide contratar a un coordinador local del Programa en cada subcuenca modelo; dejan, entonces, de existir los coordinadores nacionales. Esto ha tenido un impacto destacable por la cercanía, en tiempo y espacio, con los actores locales; estos coordinadores locales tienen un rol altamente proactivo que facilita la interrelación institucional y la asesoría a los comités de cuenca.

### Las experiencias de Nicaragua

La experiencia de la subcuenca Aguas Calientes se gestó a partir de un trabajo conjunto de varios actores sociales convocados por Proyecto de Capitalización de los Pequeños Productores del Trópico Seco en Nicaragua (TROPISSEC), con el apoyo de la Alcaldía de Somoto para diseñar participativamente el Plan Rector de la Cuenca<sup>19</sup>. Posteriormente, se hizo necesaria la existencia de un órgano que hiciera posible la aplicación del plan rector, por lo que se comenzó a trabajar para el establecimiento de un comité de cuenca.

La experiencia de la subcuenca del río Jucuapa se gestó en el año 2003, cuando se aprueba la ordenanza municipal que presenta el Plan Rector de Producción y Conservación para la Subcuenca. En esta ordenanza se reconoce la existencia de un comité de cuencas, encargado de su implementación, aunque para ese entonces no existía aún. La idea es retomada por Focuecuenas II que había incursionado en la zona. En ese marco, el comité de cuencas comienza a conformarse a finales del 2003, con base en una asamblea general donde participaron por invitación, todas las instituciones con presencia en la ciudad de Matagalpa.

### Las experiencias de Honduras

Después de la emergencia provocada por el paso del huracán Mitch, se comenzaron a gestar iniciativas de concertación intersectorial con el propósito de prevenir nuevas situaciones de riesgo. Así, en 1999 se gesta una mancomunidad entre

<sup>19</sup> El Plan Rector de la subcuenca Aguas Calientes fue reconocido mediante ordenanza bimunicipal Somoto - San Lucas en el año 2002.



tres municipios vecinos: Santa Rita, Copán Ruinas y Cabañas, a los cuales se une posteriormente San Jerónimo; así se conforma la Mancomunidad de Municipios de Copán Ruinas, Santa Rita, Cabañas y San Jerónimo (MANCORSARIC). La mancomunidad elaboró un plan estratégico de desarrollo territorial en el 2003, donde estipulaba la existencia de “mesas de impulsión”, las cuales estarían encargadas de ejecutar el plan estratégico. Seguidamente, y para mayor facilidad de gestión, se elaboraron planes sectoriales derivados del plan estratégico y las mesas cambiaron su razón social a “mesas sectoriales”.

*“La idea no era crear una nueva estructura, sino fortalecer la existente, porque además esta tiene una figura legal”*

(Jorge Faustino, CATIE-Focuecas II. 2006).

La primera área sectorial que MANCORSARIC puso en marcha fue la Mesa Sectorial de Salud, con excelentes resultados a corto plazo<sup>20</sup>. En el año 2006, se dio vida a la Mesa Sectorial de Ambiente y Producción, que viene a ser el organismo de cuenca para la Mancomunidad, la cual cuenta con un plan de cogestión para los próximos diez años.

La experiencia en la subcuenca La Soledad se gesta a partir de la última etapa de Focuecas I, cuando se organizó el “primer comité de cuenca” en la Unidad Ambiental Municipal de Valle de Ángeles, con el apoyo de actores locales: productores, maestros, la Secretaría de Recursos Naturales (SERNA) y la Secretaría Agropecuaria (SAG), entre otros.

En el 2005 se conformó un nuevo comité de cuenca con amplia representación de las juntas de agua, los patronatos de las aldeas, el sector educativo y el sector salud. Los sectores productivo, artesanal, agrícola y comercial que participaron desde la fase I, se volvieron a vincular y se reforzó la iniciativa desde el punto de vista integral. Debido a la fase de transición entre la primera y la segunda fase de Focuecas, se perdieron algunos socios cuando ya comenzaban los procesos de articulación de actores. Algunos de ellos volvieron a vincularse y otros perdieron el interés.

## Arquitectura de gobernanza

Tal como se estableció en la definición de gobernanza presentada en el marco conceptual de este documento, los flujos de poder y toma de decisiones en las cuencas modelo de Focuecas II están articulados en tres plataformas de gestión ambiental.

<sup>20</sup> El gobierno nacional descentralizó los servicios de salud materno-infantil en un hospital fundado para el efecto en la Mancomunidad; esta fue la primera experiencia de este tipo en Honduras.



### Plataforma de decisiones estratégicas

Esta plataforma tiene la atribución de decidir sobre asuntos estructurales. Dada la amplia participación de miembros, la asamblea general tiene el mayor rango en la toma de decisiones. Por lo general, se reúne anualmente y de su seno se elige a los miembros del comité ó junta directiva. La directiva<sup>21</sup> se ubica también en la plataforma de decisiones estratégicas, debido a que representa a los sectores sociales de la asamblea y que sus miembros son electos democráticamente. El Cuadro 3 muestra los detalles de cada una de las instancias mencionadas en las subcuencas modelo.



El establecimiento de esta arquitectura de gobernanza data del año 2004, cuando se inició el programa Focuecas II. En todos los casos, la municipalidad se ha convertido en un actor fundamental y comprometido con la puesta en práctica de estas iniciativas. Los gobiernos municipales les han dado su reconocimiento mediante ordenanzas municipales y, por el momento, administran el fondo ambiental asignado por Focuecas II, acatando las decisiones autónomas del organismo de cuenca.

En términos generales, los procesos de cambio de gobierno, ya sea a nivel nacional o municipal<sup>22</sup>, no han afectado la existencia de los organismos de cuenca pero sí la composición de las directivas, ya que los miembros designados por las instituciones públicas han cambiado. Los vicealcaldes son parte activa de las iniciativas y forman parte de las directivas. Sus atribuciones ciudadanas, así como su cargo en el organismo de cuenca, facilitan el engranaje entre el ámbito político y técnico y las demandas ciudadanas respecto al manejo integral de los servicios ecosistémicos de la cuenca. Los nuevos vicealcaldes trajeron consigo nuevos bríos e ideas y quedaron electos para presidir los organismos de cuenca, lo cual ha afectado de algún modo el

<sup>21</sup> Puede ser llamada Junta Directiva, Comité Ejecutivo o Consejo Coordinador, según el caso. Son términos equivalentes en este estudio.

<sup>22</sup> En el 2004 se eligieron autoridades municipales en Nicaragua; en el 2005 se llevaron a cabo las elecciones generales (nacional y municipal) en Honduras y en el 2006, las elecciones presidenciales en Nicaragua.



proceso debido al tiempo de adaptación y asimilación de las actividades y el propio enfoque de las nuevas autoridades.

Para procurar la sostenibilidad de la experiencia en Valle de Ángeles, Honduras, se tuvo la precaución de trabajar preliminarmente con los candidatos municipales, para que en caso de que alcanzaren el puesto, supieran de qué se trataba el concepto y la función del Consejo de Cuenca en el municipio. En Copán, el anterior Consejo Coordinador de la MANCORSARIC concretó la firma de un acuerdo público con los candidatos municipales, mediante el cual se comprometían a dar continuidad a las políticas ya iniciadas; entre ellas, la Mesa Sectorial de Ambiente y Producción.



Cuadro 3. Plataforma de decisiones estratégicas en las subcuencas modelo de Focuecans II

	NICARAGUA		HONDURAS	
	Aguas Calientes	Jucuapa	Copán	La Soledad
Órgano de más alto rango	<p>Cuentan con una Asamblea General, de la cual se elige la Junta Directiva.</p> <p>La Asamblea requiere al menos un representante por área de la cuenca (alta, media y baja).</p> <p>Cada miembro de la Asamblea es acreditado como representante de una entidad u organismo, por escrito ante la secretaria del comité ejecutivo.</p>		<p><b>Consejo Coordinador de MANCORSARIC:</b> Conformado por los alcaldes municipales de la Mancomunidad, quienes por su carácter electo tienen representatividad de la comunidad en general.</p>	<p>Asamblea: patronatos, juntas de agua, jóvenes voluntarios, grupos de agricultores, cajas rurales y sociedad civil. De la Asamblea se elige la Junta Directiva.</p>



<b>Sus miembros</b>	La Asamblea cuenta con miembros representantes de instituciones públicas, ONG, medios de comunicación y pobladores representantes de las tres partes de la cuenca: alta, media y baja.	Los miembros de la Asamblea son las instituciones, quienes nombran a un representante.	Formada por tres sectores principales: <ul style="list-style-type: none"> <li>Gobiernos locales y nacionales (regidores y UMA)</li> <li>La cooperación (ONG, proyectos y programas)</li> <li>Sociedad civil (juntas de agua y asociaciones)</li> </ul>	La Asamblea cuenta con miembros fundadores y miembros activos
<b>Requisitos</b>	Ser una institución con intervención en la zona de la cuenca o relacionada con el tema a nivel municipal o nacional. No figura en ningún caso restricción alguna sobre nacionalidad, edad o antigüedad de los delegados institucionales a las juntas directivas.			
<b>Términos de cargos representativos en el ámbito directivo</b>	<b>Junta Directiva del Comité de Cuencas</b> Presidente (ALSOM) Vicepresidente (INTA) Secretario (MECD-SL) Tesorero (Plan Nic) 2 Fiscales (MARENA, Policía) 4 Vocales (ALSL <i>antes vicepresidente</i> y 3 representantes comunitarios)	<b>Comité Ejecutivo de la subcuenca Jucuapa</b> Coordinador (ALMAT) Vicecoordinador (MAGFOR) Secretario (INTA) 4 Vocales (MARENA, La Pintada, UNICAFE, comunitario Jucuapa centro) Cuentan con asesores para la Junta Directiva con derecho a voz pero no a voto: Focuecas II e INTA.	<b>Consejo Coordinador de la Mesa Sectorial de Ambiente y Producción</b> Coordinador (Alc. Copán) Vice-coordinador (Asociación de Ganaderos Copán) Secretario (OCDIH) Subsecretario (Focuecas II) Tesorero Fiscal 3 Vocales <i>Serán reemplazados debido a 3 inasistencias consecutivas, o cuando cada institución decide.</i>	<b>Junta Directiva del Consejo de Cuencas</b> Presidente (Alcaldía) Vicepresidente (Jóvenes educadores) Secretario (INFOP) Tesorero (Junta de agua) Fiscal (Artesanos) 3 Vocales (comunitario, AMITIGRA, educación)
<b>Votación en caso de ser necesario</b>	Votación nominal o secreta según el caso. Mayoría simple.	Si más de cuatro miembros lo solicitan se aprobarán propuestas en dos sesiones, para consultar con la población. Mayoría simple.	Votación nominal o secreta según el caso. Mayoría simple.	Mayoría simple.
<b>Reuniones</b>	Mensual; en caso de ser necesario, reuniones extraordinarias.			Dos veces al mes la Junta Directiva. Trimestral en cada comunidad.

### Plataforma de apoyo

En esta plataforma se encuentran las instancias de apoyo que trabajan en estrecha colaboración con la plataforma de decisiones jerárquicas. En las experiencias nicaragüenses se ha establecido la conformación temporal de comisiones de apoyo, si



fuesen necesarias; en las experiencias hondureñas se tienen comisiones de apoyo estables. En Copán, se conocen como “comisiones temáticas” y coordinan su labor de forma autónoma, comunicando sus alcances en reuniones de la Mesa Sectorial. En Valle de Ángeles se cuenta con una estructura de apoyo conformada por diversos grupos; entre ellos, el “cuerpo de asesores” conformado por habitantes notables<sup>23</sup> de la comunidad, a quienes se les solicita asesoramiento para temas puntuales; el “grupo de voluntarios” y la “junta administradora del fondo ambiental”. Los detalles de esta plataforma de apoyo, tanto en Nicaragua como en Honduras, se presentan en el Cuadro 4.

Cuadro 4. Plataforma de apoyo a las iniciativas de cuencas

NICARAGUA		HONDURAS	
Aguas Calientes	Jucuapa	Copán	La Soledad
<p>El estatuto establece Comisiones Operativas Especiales, compuestas por miembros de competencia en la temática; cada una tiene un coordinador y un colaborador electos en asamblea.</p> <p>Se pretende crear comisiones de gestión, ejecución de proyectos, educación ambiental y de asuntos legales, pero aún no están conformadas.</p>	<p>El estatuto establece que las comisiones especiales son equipos de apoyo al Comité Ejecutivo con funciones específicas.</p> <p>Son nombradas según la actividad a desarrollar y tienen carácter temporal (Ordenanza Matagalpa /abril 2006)</p> <p>Las instituciones asesoras de la Junta Directiva son Focuecas II e INTA. Tienen derecho a voz pero no a voto.</p>	<p><b>Comisiones temáticas.-</b> Están relacionadas con cada componente del Plan de Cogestión</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comisión de Gestión.</li> <li>- Comisión de agua, saneamiento, protección y manejo de cuencas.</li> <li>- Producción sostenible</li> <li>- Promoción y educación ambiental.</li> <li>- Gestión de riesgo y ordenamiento territorial.</li> </ul> <p>Tienen 3, 5 o 7 miembros. Se pueden crear comisiones especiales para temas específicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Cuerpo de asesores.-</b> Notables que habitan en la comunidad, quienes son requeridos, en asuntos de su competencia, para asesorar al organismo de cuenca.</li> <li>- <b>Grupo de voluntarios.-</b> Generalmente jóvenes.</li> <li>- Junta <b>Administradora del Fondo Ambiental.-</b> Electa por la Junta Directiva, cuenta con una administradora contratada por medio tiempo, que facilita esta labor.</li> <li>- <b>Comisión de análisis de proyectos</b></li> <li>- <b>Comité de vigilancia.</b></li> </ul>

### Plataforma operativa

En todos los casos, las juntas directivas reciben un fuerte apoyo del coordinador local del programa Focuecas II para desarrollar sus labores y coordinar sus actividades; por eso no ha sido necesario contar con gerentes o alguna figura que coordine actividades operativas. A pesar de aquello, las experiencias de Nicaragua decidieron contratar a una persona para ayudar a los comités de cuenca y en Honduras se está considerando esta posibilidad.

<sup>23</sup> Profesionales destacados en el ámbito público, que pueden estar jubilados o en servicio y que son vecinos del municipio: ex-autoridades, maestros, magistrados y personalidades públicas en general.



Así, el comité de cuenca de la subcuenca Jucuapa ha contratado los servicios de una profesional forestal para ocupar el cargo de Secretaria Administrativa del Comité. Esta persona se encarga de concertar las reuniones periódicas, llevar asuntos administrativos y guardar la memoria institucional de los avances que realiza la iniciativa en el paisaje (Caso 9). En Aguas Calientes se cuenta, a partir del segundo semestre del 2006, con un “Secretario Técnico del Comité” para apoyar la gestión del comité de cuenca. Al nivel ejecutivo, los organismos de cuenca también reciben apoyo de los técnicos o encargados de las Unidades Ambientales Municipales quienes, a pesar de limitaciones presupuestarias y técnicas, son aliados claves para el programa y podrían colaborar en la coordinación de actividades de los organismos de cuenca.

### Caso 9. Jefe de oficina: un cargo voluntario y rotativo en la subcuenca de Jucuapa

El Comité de Cuencas de Jucuapa decidió elegir de entre sus miembros a un “Jefe de Oficina”; este es un cargo rotativo y *ad honorem* por tres meses. Con anticipación decidieron elegir tres sucesiones de modo que las instituciones miembros saben que ocuparán ese cargo y sus delegados están enterados. Asimismo, para apoyar al Jefe de Oficina en la ejecución de actividades decidieron también contratar a una ingeniera forestal en el cargo de “Secretaria administrativa del Comité”. Este contrato se realizó con cargo al fondo ambiental de la subcuenca.

### Plataforma comunitaria

A escala comunitaria se han creado comités locales<sup>24</sup> cuyos miembros fueron electos democráticamente por la comunidad. Generalmente, en los comités locales de cuenca participan personas vinculadas con los comités de agua potable (CAP)<sup>25</sup>, promotores de salud, brigadistas ambientales, delegados comunitarios de instituciones públicas (alcaldes auxiliares, entre otros) y ONG con presencia en la comunidad.

En Aguas Calientes (Caso 10) existen diez comités comunitarios y ocho en Jucuapa. Cada comité diseña su propio plan anual de actividades con el apoyo del Comité de Cuenca y de Focuenas II. En Jucuapa se optó por establecer los comités locales de cuenca sobre la base de la “Asamblea de Pobladores” existente en las comunidades, más las instituciones relacionadas con la temática de cuencas.

<sup>24</sup> Comité Local de Cuenca (CLC, Jucuapa), Comité Comunal de Cuenca (CCC, Aguas Calientes), Comités Ambiental de la Microcuenca (CAM, Copán).

<sup>25</sup> Los CAP reciben un aporte mensual de los pobladores para la administración eficiente del agua; su estructura jerárquica es: coordinador, tesorero, encargado de salud, aseo y limpieza, vigilante de calidad de agua y cloración (apoyado con insumos del MINSa), un secretario y 2 vocales. Son electos por la comunidad y no dependen de cambio político alguno (Lorío 2004).



Como la Asamblea de Pobladores no contaba con una junta directiva, se impulsó la formación de esta instancia y la constitución del Comité Local de Cuenca. Este comité cuenta con los siguientes cargos: coordinador, secretario, tesorero, representante de los jóvenes, representante de las mujeres y dos vocales.

En Copán se crearon Comités Ambientales de Microcuenca (CAMs), electos por las comunidades y como contrapartes comunitarias para la ejecución de proyectos. Tienen la representación legal ante la Alcaldía para la ejecución de ordenanzas, realización de denuncias y otros mecanismos de control y protección ambiental en la comunidad (Plan Cogestión Copán 2006) y son parte de los Comités Ambientales Locales. En algunos casos, los representantes de las juntas de agua, patronatos<sup>26</sup>, Consejos de Desarrollo Comunitario y alcaldes auxiliares también integran los CAMs. Esta instancia es aún incipiente; pocos han logrado consolidar su actividad en la comunidad, y en algunos casos se ha dado un paralelismo en cuanto a representantes y/o competencias con las juntas de agua. En la subcuenca La Soledad, en Valle de Ángeles, se está reforzando la representación comunitaria con fondos rotatorios manejados por las cajas rurales (Caso 11).

### Caso 10. Elección de comités comunales de la subcuenca Aguas Calientes (Somoto, Nicaragua)

La junta directiva actual del comité de cuencas de Aguas Calientes (2006-2008) consideró que se debían reestructurar los comités comunitarios. Sin embargo, después del proceso electoral 2006, se consiguió la ratificación de la mayoría de los comités comunitarios, confirmándose su legitimidad como representantes. Estos representantes recibieron credenciales de parte de la junta directiva del comité de cuenca. Esto tuvo un impacto importante en el grado de identificación de los miembros con la iniciativa y se puede notar su orgullo por pertenecer a ella.

Taller de sistematización de Somoto, 2006.

## Instrumentos de gobernanza

Debemos resaltar que los instrumentos utilizados por la estructura de gobernanza están dirigidos a brindar gobernabilidad. Siguiendo la concepción de Giner (1993, citado por Loyo 2002) “*La gobernabilidad es la cualidad propia de una comunidad*

<sup>26</sup> Los patronatos son reconocidos por la Ley de Municipalidades de Honduras como una unidad básica auxiliar de administración pública. Pueden ser creados en barrios, colonias y aldeas; son electos por voto secreto de los miembros de la comunidad inscritos previamente en la Municipalidad.



## Caso 11. Cajas rurales en la subcuenca La Soledad, Honduras

Las cajas rurales son fondos rotatorios otorgados a una comunidad, con el propósito de que esta cuente con fondos crediticios para financiar iniciativas sostenibles.

*“El Consejo les ofrece este crédito al 12% anual, que fue calculado de la siguiente manera: 8% para mantener el valor del dinero por la inflación y 4% para mantener el fondo ambiental. Esto permite que en el futuro el fondo alcance autonomía económica. (...) Queremos crear un mecanismo financiero para pobres.”* (José Manuel González, Coordinador local Focucenas II, 2006).

Entre 8 y 20 personas manejan la caja rural en cada comunidad; ellos han recibido capacitación en administración contable para asegurar el buen manejo de los recursos financieros. Todos los pobladores pueden acceder a los fondos. Esto es parte de la estrategia de reducción de la pobreza (ERP) del municipio.

Las cajas rurales funcionan a través de letras de cambio autenticadas por un abogado y presentadas ante la municipalidad. Esto se debe a que 70% de los pobladores no tiene títulos de propiedad y, por tanto, no son sujetos de crédito para la mayoría de las entidades financieras. El fondo ambiental destina alrededor de US\$2.700 por caja rural como capital inicial; se espera inyectarles más recursos con los fondos que el gobierno central desembolse por concepto de ERP.

*política según la cual sus instituciones de gobierno (gobernanza) actúan eficazmente dentro de su espacio de un modo considerado legítimo por la ciudadanía”. En este entendido, los involucrados en las experiencias mencionaron instrumentos como el registro jurídico o reconocimiento legal, que les permite legitimidad en el territorio, y los flujos de información, que les ayudan difundir su experiencia al resto de la sociedad. Estos instrumentos procuran mejorar las relaciones internas y articular adecuadamente las actividades para conseguir sus objetivos.*

*“Antes de la Ordenanza, el reglamento del organismo de cuenca debía ser aprobado en sesión de la Corporación Municipal. La Ordenanza del 2006, nos faculta a aprobar y modificar nuestro propio reglamento haciendo más ágil el procedimiento”*

(Comité de Cuenca de Jucuapa. 2006).



### Reconocimiento legal

En un inicio, cuando estas iniciativas fueron conformadas no contaban con reconocimiento legal formal a pesar de que trabajaban de cerca con los gobiernos municipales. Estos han promulgado ordenanzas municipales que reconocen formalmente la existencia de estas iniciativas y les brindan atribuciones para llevar adelante gestiones ambientales para la cuenca. Este reconocimiento no fue espontáneo, sino más bien se debe a gestiones desarrolladas en las subcuencas. Las iniciativas no cuentan con personería jurídica propia, por lo que en caso de percibir fondos dependen de alguno de sus miembros para la administración de los recursos. Actualmente es la Alcaldía la que tiene a su cargo la administración financiera del fondo ambiental, aunque las decisiones de gasto quedan a cargo de cada Comité de Cuenca.

En la subcuenca La Soledad está vigente la discusión sobre la conveniencia y pertinencia de optar por una personería jurídica que le permita al Consejo de Cuenca administrar el fondo ambiental de forma autónoma. Actualmente se maneja el fondo ambiental mediante la administración de la Alcaldía.

### Estatutos/Reglamentos de funcionamiento

Estas organizaciones cuentan con estatutos claramente definidos y aprobados por sus directorios. Los estatutos fueron refrendados en las ordenanzas municipales, durante la gestión 2006. Estos reglamentos indican las funciones y atribuciones de los miembros en el organismo de cuenca.

### Planes de gestión: el proceso más que el producto

En relación con la planificación, es necesario destacar no solo el plan como producto sino el proceso de elaboración del mismo, ya que el plan es el factor integrador que permite llegar a acuerdos y realizar transacciones en una mesa multisectorial, con el objetivo de conservar la calidad y cantidad de agua de la cuenca. Uno de los beneficios más importantes del proceso participativo es la generación de capital social para crear espacios de trabajo conjunto y solidario. Como ejemplo, se puede mencionar el diseño del plan de cogestión de la Mesa Sectorial de Ambiente y Producción de MANCORSARIC en Copán (Caso 12). Este proceso se enfocó en crear el suficiente capital social y conocimiento mutuo entre los miembros para tener una junta directiva en la que prime la visión de equipo y la colaboración mutua.

Focuecas II ha desarrollado y socializado una guía para elaborar planes de cogestión. Esta guía incluye un diagnóstico bastante completo del área de la cuenca, tomando en cuenta aspectos biofísicos, ambientales y sociales. Los planes deben complementarse con sistemas de monitoreo, evaluación y sistematización, así como planes de inversión para concretar lo que allí se expresa. La duración de los planes de cogestión es variable y oscila en un horizonte de planeación de 10 a 15 años.



El plan de la subcuenca Aguas Calientes en Nicaragua tiene un horizonte de diez años, el de la subcuenca La Soledad tiene un horizonte de 15 años y diez años el de Copán y Jucuapa.

Cada proceso es singular; son los miembros quienes deciden y definen cómo funcionará la iniciativa. Puesto que los planes son de reciente aprobación (2006), su capacidad de ejecución escapa a los límites investigativos del presente documento. Los planes son participativos, ya que toman en cuenta los puntos de vista de la población, del gobierno, del sector privado y, por supuesto, de los técnicos. Estos últimos cumplen un rol esencial, ya que ofrecen el aporte profesional necesario para definir y priorizar temas importantes para la zona. Actualmente, estos planes están en pro-

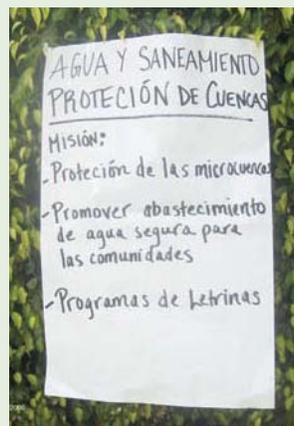
*“Hay algunos temas que no salen cuando es solamente participativo/comunitario, por ejemplo priorización de áreas críticas de zonas de recarga, que no prioriza la población por que no conoce el tema, he ahí el valor del técnico”*

(Josué León, Coordinador local Focuenas II, Copán. 2006)..

## Caso 12. Proceso de elaboración del plan de cogestión de MANCORSARIC, Honduras

Mediante técnicas grupales de trabajo en equipo, se llevó a cabo el proceso de planificación de la Mesa Sectorial de Ambiente y Producción. Durante el proceso se crearon condiciones para la generación de capital social entre los representantes sectoriales convocados, quienes previamente no se conocían a nivel personal, salvo excepciones.

Este proceso de planificación provocó un acercamiento personal. Ello facilita las relaciones sectoriales, e incluso personales, entre los miembros y reduce los costos de transacción habituales. Este interesante proceso permitió no solo la elaboración del plan mismo, sino además la elección de la junta directiva. El acercamiento logrado durante el proceso hizo que los involucrados tomaran mejores decisiones a la hora de nombrar sus delegados en cada comisión de trabajo, permitiendo que cada quien agregara valor a su función específica.





ceso de socialización con las instituciones miembros y la población en general. Los miembros tienen la expectativa de que se puedan incluir estos planes en los planes de las instituciones miembros, lo que significará una verdadera integración de los funcionarios y sus capacidades con miras a la cogestión para el manejo de cuencas.

### Relación de los planes de cogestión con otro tipo de planes

Una externalidad adicional generada por los planes de cogestión es su utilización como plan base para la elaboración de otros planes de importancia. A continuación se presentan tres ejemplos:

- En la subcuenca La Soledad-Honduras, el plan de cogestión sirvió de base para la elaboración del plan de reducción de la pobreza del municipio de Valle de Ángeles. Se espera que los fondos de la estrategia de reducción de la pobreza ayuden a financiar el propio plan de cogestión de cuenca. Asimismo, el plan de cogestión será también utilizado para desarrollar el plan rector del municipio.
- En la subcuenca Aguas Calientes-Nicaragua, el plan de cogestión se nutrió del plan rector de producción y conservación, el cual consideraba la creación de un organismo de cuencas.
- El plan de cogestión de Jucuapa-Nicaragua contempla planes de capacitación e investigación. La iniciativa de incluir estos planes surgió como una recomendación del coordinador local de Focuecas II pensando que era un componente útil para el plan de cogestión. Sin embargo, la evidencia muestra que los miembros del comité han obviado estos planes en su quehacer, respondiendo a necesidades del contexto y a la demanda emergente.

### Informes y memorias periódicas

Los involucrados reconocen la importancia de informar y difundir sus experiencias, ya que la comunicación es uno de los pilares del programa. Focuecas II ha establecido un grupo de pensamiento sobre la cogestión adaptativa de cuencas conformado por conocedores de la temática. Este grupo de pensamiento está desarrollando documentos a partir de las experiencias recopiladas en las cuencas modelo y otras experiencias en gestión de cuencas en diferentes partes del mundo. El proceso de sistematización es reconocido como importante, aunque no se ha practicado regularmente.

*“El problema en la reconstrucción de experiencias es que las personas cambian y no conocen bien la historia ni por qué hacemos lo que hacemos. Debe ser un proceso continuo para hacerles conocer también a los nuevos miembros cuáles son los motivos y las herramientas que tenemos, para llevar esto adelante”*

(Taller de sistematización Somoto. 2006).



## Sostenibilidad

En el caso de los organismos de cogestión de cuencas también es necesario hacer la distinción entre la sostenibilidad social, institucional y financiera, para garantizar su consolidación y medir su impacto en la cuenca.

### Sostenibilidad institucional

A nivel institucional, los organismos de cuenca de Nicaragua se apoyan en la Ley de Municipios, la Ley de Participación Ciudadana y la recientemente aprobada Ley General de Aguas Nacionales del 5 de mayo del 2007. En Honduras, estas experiencias se apoyan sobre todo en programas nacionales anteriores que han sentado precedentes, tales como el Programa Multifase de Manejo de Recursos Naturales en Cuencas Prioritarias de Honduras (Programa MARENA), el cual ha promovido la creación de “Consejos Regionales de Subcuencas” como figuras deliberativas y representativas de una organización en pro del ambiente de la subcuenca.

Los miembros de los organismos de cuencas son las instituciones del paisaje que tienen interés y voluntad de participar de la iniciativa. Los representantes institucionales pueden variar, pero las competencias y atribuciones institucionales son las que priman al momento de realizar acuerdos o planear acciones conjuntas en la subcuenca. A nivel local, los gobiernos municipales han tenido un rol destacado en las cuatro subcuencas modelo del programa Focuenas II. El reconocimiento legal de estos organismos, a través de ordenanzas municipales, ha sido una fuente de motivación para los miembros. En algunos casos, los gobiernos municipales en coordinación con los comités de cuenca han brindado credenciales a los miembros de los comités locales o comunitarios, lo cual es un incentivo importante para la comunidad. Además, las alcaldías han ayudado grandemente con la gestión, logística, legitimidad y legalidad de estas iniciativas voluntarias y participativas. Las alcaldías, por ejemplo, han dado albergue a Focuenas II en sus propias instalaciones, lo cual facilita la vinculación con las instituciones locales y la población en general. Las alcaldías son actualmente las administradoras del fondo ambiental.

En Honduras, los organismos de cuenca trabajan en estrecha relación con las Unidades Municipales Ambientales (UMA). En el caso de la Mesa Sectorial de Ambiente en Copán, los encargados de las UMA coordinan comisiones operativas. En la mayor parte de los casos las UMA cuentan con un sólo técnico y grandes limitaciones presupuestarias y logísticas para su labor. Por tal motivo, es un eslabón débil en la cadena institucional, pero fundamental como enlace entre el organismo de cuenca, la alcaldía y la problemática local.

En Nicaragua, los organismos de cuenca han ido tomando cada vez mayor relevancia y proactividad, en comparación con las comisiones ambientales municipales



(CAM) (establecidas según la Ley 40 de Municipios). Es posible que este aspecto se deba a que los organismos de cuenca cuentan con el fondo ambiental, administrado de forma autónoma; a diferencia de las CAM que no cuentan con recursos propios, sino que dependen del presupuesto municipal, generalmente escaso para responder a las demandas locales.

### Sostenibilidad financiera del fondo ambiental

En el ámbito de sostenibilidad financiera, Focuencias II cuenta con el apoyo de Asdi para crear un fondo ambiental en cada subcuenca modelo. Este fondo debe ser utilizado como base de apalancamiento para obtener contrapartes. El destino de los fondos es determinado por el organismo de cuenca, a partir del reglamento de uso de los fondos. Generalmente, una parte de los recursos se destina al financiamiento de proyectos de infraestructura y otra parte como fondo rotatorio que garantice la permanencia del fondo ambiental (Caso 13).

Según Morán y Navarro (2005), las características típicas de los fondos ambientales son las siguientes: i) son manejados por una junta directiva intersectorial; ii) tienen capacidad institucional para recibir y administrar dinero de distintas fuentes y iii) pueden asignar subvenciones a ciertos beneficiarios. El fondo ambiental contempla

#### Caso 13. Fondo rotatorio en la subcuenca Jucuapa, Matagalpa, Nicaragua

En esta subcuenca, el fondo ambiental se ha utilizado para proyectos productivos presentados por grupos de productores, quienes definen los plazos y tasas de interés para rembolsar el fondo. El Comité de Cuenca aprueba -o no- las solicitudes de financiamiento de proyectos. El formato de solicitud de proyectos es abierto - no existe un formato estándar. En algunos casos, los grupos de productores contratan a un profesional para que los apoye, aunque el INTA y Focuencias II también colaboran con ellos. Por lo general, los productores establecen entre 8 y 10% como tasa de interés; la mitad del ingreso generado se destina a los comités de agua potable y la otra mitad al comité local de cuenca, que deberá invertirlo en obras relacionadas con la conservación de fuentes de agua.

El pago del capital debe hacerse al Comité Local de Cuenca, quien en la siguiente rotación priorizará al mismo grupo de productores, conociendo su buena trayectoria crediticia. De este modo, el fondo ambiental desconcentra la administración de los fondos rotatorios en manos de los comités locales.

Isidro Salinas, Coordinador local Focuencias II, Matagalpa. 2007.



una pequeña partida para gastos corrientes del organismo de cuenca, con el cual se pueden contratar servicios de consultores; en Jucuapa y Somoto, por ejemplo, se ha contratado a tiempo completo a una persona de apoyo para colaborar con la gestión del comité. En la subcuenca La Soledad se ha contratado a una administradora del fondo ambiental por medio tiempo.

El fondo ambiental se destina a actividades tales como: mejora de acueductos, manejo de aguas servidas, manejo de desechos sólidos, reducción de uso de la leña, reforestación, protección de zonas de recarga acuífera, delimitación de zonas de recarga y saneamiento básico. Para lograr estas actividades se están utilizando diversos mecanismos financieros, tal es el caso de pago por servicios ambientales o el sistema de cajas rurales.

*“Los pagos por servicios ambientales son múltiples estrategias para producir mecanismos de pago; no sólo el que contamina paga. En Honduras culturalmente esto aún no es bien aceptado; es más aceptado el otorgar incentivos para prácticas amigables. Durante el 2006, por ej., se ofreció una compensación a los pobladores si no se producían incendios, los cuales bajaron drásticamente mientras los pobladores los vigilaban unos a otros para evitarlos”*

(José Manuel González, Coordinador local de Focuecas II, Valle de Ángeles. 2006).

#### *Contratos vinculantes de cuenca*

Según González (2006c), este mecanismo está destinado a “contener el avance de la frontera agrícola y promover la extensión de la zona crítica de recarga mediante la creación de un incentivo sin imposición de cambio de uso del suelo”. El contrato vinculante de cuenca consta de:

#### Caso 14.

#### Pago por servicio ambiental hídrico en Copán, Honduras

En Copán, Honduras, bajo asesoramiento del grupo temático de Bienes y Servicios Ambientales (SEBSA) del CATIE, se realizó el estudio de factibilidad sobre Pago por Servicio Ambiental Hídrico (PSAH); se espera que a mediados del año 2007 comience a funcionar este mecanismo. Los potenciales beneficiarios han expresado que su voluntad de pago máxima es de US\$0,89/abonado/mes (Cisneros, 2005), lo cual no es suficiente para poner en marcha el proceso. Sin embargo, el esquema de PSAH se subvencionará inicialmente con US\$10.000 provenientes del Fondo Ambiental. Este beneficiará un área aproximada de 265 ha con cultivos de café tradicional y orgánico, bosque y algunos cultivos para autoconsumo.



- a) un acuerdo entre el municipio, el organismo de cuenca y la parte prestadora del servicio ambiental y receptora de la compensación (productores que tienen tierras en puntos críticos de la zona de recarga).
- b) Un certificado de protección ambiental emitido por la Unidad de Medio Ambiente correspondiente al área y al número de árboles marcados para protección.
- c) Un mecanismo financiero como incentivo para compensar (crédito anual).

La medida de compensación acordada entre las partes consiste en la creación de un sistema de crédito local destinado a usuarios que tengan disponibilidad de conservar los recursos naturales – sobre todo, el recurso bosque. El contrato vinculante es entonces un crédito anual otorgado mediante cajas rurales con intereses muy bajos y que se renueva bajo la condición del no avance de la frontera agrícola y al empleo de prácticas agrícolas amigables con el ambiente en zonas de recarga. La garantía para acceder a este crédito local, la constituye el área específica sometida a buen manejo.

*“Para que este mecanismo sea financieramente sostenible es importante buscar la manera de cubrir el diferencial de la tasa interés y el riesgo de crédito a través de la tarifa hídrica o bien otros mecanismos apropiados. Para ello es necesario establecer un contrato global entre el Consejo de Cuenca (que debe contar con un fondo ambiental o similar que le permita disponer de recursos) y la Caja Rural donde se establecen las condiciones del crédito vinculadas y condicionadas a la protección y conservación de la zona de recarga”*

(José Manuel Gonzáles, Coordinador local de Focuecas II, Valle de Ángeles. 2006).

En el año 2005 se elaboró un estándar de principios, criterios y procedimientos del fondo ambiental para las subcuencas modelo, el cual está en vigencia y estipula procedimientos de administración y control con la colaboración del CATIE, municipalidades y comités de cuencas. La administración actual del fondo ambiental se sustenta en un convenio de cooperación firmado entre las municipalidades y el CATIE. Se aceptan las normas administrativas de las municipalidades y estas, a su vez, respetan las decisiones del Comité de Cuenca respectivo. Si bien el fondo es responsabilidad de CATIE-Focuecas II, las municipalidades deben enviar fotocopias de los comprobantes de gastos para mantener informado al donante.

Los mecanismos particulares de administración de los fondos ambientales se han desarrollado en cada subcuenca modelo, a partir de las necesidades y acuerdos de los comités de cuenca. Un caso digno de mención es el de Valle de Ángeles, donde se ha diseñado una estructura especial para la administración del fondo (Caso



15); si bien su funcionamiento es incipiente, pudiera tener un papel importante en las tareas administrativas del Consejo de la subcuenca La Soledad.

### Caso 15.

#### Junta administradora del fondo ambiental en la subcuenca La Soledad, Honduras

El fondo ambiental es vigilado por el Consejo de Cuenca, pero es manejado por la Junta Administradora del Fondo Ambiental (JAJA), compuesta por un tesorero, un fiscal, un representante de la sociedad civil, un asesor financiero y un administrador (único cargo remunerado). La JAJA reportará mensualmente a la junta directiva y dos veces al año a la asamblea. La JAJA es la encargada de dictaminar la factibilidad de financiar proyectos y tiene la libertad para gestionar fondos a nombre del organismo de cuenca, para la ejecución de proyectos o programas.

José Manuel González, Coordinador local Focuenca II, Valle de Ángeles. 2006;  
Raquel Salgado, Administradora del Fondo Ambiental, Valle de Ángeles. 2006.

### Caso 16.

#### Concurso de proyectos en Aguas Calientes, Nicaragua

En la subcuenca de Aguas Calientes, durante el año 2006, se llevó a cabo la primera selección de proyectos que solicitaban recursos del fondo ambiental. Estos proyectos pasan por un serio escrutinio a manos de una comisión de selección de proyectos compuesta por tesistas de CATIE, la secretaria técnica del Comité y la coordinadora local de Focuenca II. Los proyectos pueden ser ajustados por los proponentes después de una primera revisión. La junta directiva aprueba los proyectos en última instancia.

Los criterios utilizados para seleccionar los proyectos fueron:

1. similitud entre las propuestas, para evitar duplicación de esfuerzos
2. favorecer las alianzas entre instituciones
3. características del área de la subcuenca
4. aplicación del enfoque de cogestión



Por lo general, el fondo aportado por Focuencias II tiene una contrapartida complementaria de las alcaldías; ambos fondos son la base del presupuesto anual de los comités de cuenca. Cada comité gestiona fondos adicionales de contrapartida que ayudan a llevar adelante sus planes anuales. Por ejemplo, para el financiamiento del plan de cogestión 2005-2008, la subcuenca de Aguas Calientes cuenta con un fondo ambiental conformado por tres aportes principales: Focuencias II, un aporte de la municipalidad de Fougères-Francia y un proyecto con el organismo español “Amigos de la Tierra”. Para el financiamiento del POA 2006 de Copán-Honduras se contó con el aporte de Focuencias II y contrapartidas menores de PRONORTE y de la Alcaldía.

### Reflexiones sobre los organismos de cuenca

Los organismos de cuenca se diferencian de otros procesos de gestión ambiental, principalmente por la delimitación de su área de acción: una unidad territorial cuyos límites son establecidos por la divisoria geográfica de las aguas (Jiménez 2005, citado en García et ál. 2005). Las cuencas hidrográficas, al igual que los bosques modelo y los corredores biológicos, toman en cuenta aspectos naturales para la delimitación de su área de intervención. El paisaje de intervención puede incluir varias divisiones político-administrativas, ya sean municipios, provincias, estados e incluso países.

Las iniciativas de gestión de cuencas hidrográficas proponen, de manera consensuada, soluciones integrales que aspiran a alcanzar el objetivo de suplir de agua de calidad y en cantidad a la población del paisaje en cuestión. Por su importancia para la vida, el agua es el recurso prioritario para estas iniciativas; es un hecho que todos los sectores sociales, económicos y políticos están interesados en mantener la calidad y cantidad suficiente para el consumo. Dado el interés social por el recurso agua, se convoca a la población, a través de sus instituciones y representantes, a participar de estas mesas de concertación para llevar a cabo actividades que reduzcan el impacto ambiental en las cuencas. El enfoque de las actividades puede estar dirigido al ámbito productivo, forestal, industrial, comercial u otro que impacte en la cuenca.

Por otra parte, están los instrumentos de gobernanza que utilizan las experiencias sistematizadas. Según lineamientos del programa Focuencias II, se han desarrollado planes de cogestión en todas las subcuencas modelo, a partir de una misma guía. Por eso, todos los planes tienen un contenido similar y con amplia información sobre la subcuenca. Estos planes son de gran utilidad para la gestión, ya que contienen información a nivel de diagnóstico, así como las prioridades de acción a mediano plazo y un presupuesto aproximado. Todo esto facilita la gestión de recursos ante organismos de financiamiento que eventualmente quieran conocer las demandas de la población y las prioridades de inversión en la cuenca.

Las experiencias de gestión de cuencas evaluadas no cuentan con personería jurídica, aunque están reconocidos formalmente mediante ordenanzas municipales.



En el proceso se ha generado el debate sobre la conveniencia y pertinencia de este registro legal. La pregunta que debe responderse es: ¿debe contar con personería jurídica una iniciativa que apunta hacia la cogestión basada en la corresponsabilidad de los actores y el compromiso mutuo?, o por el contrario, ¿es suficiente con la personería de alguno de sus miembros? Este debate aún está vigente.

Un factor distintivo de estas iniciativas es el rol destacado de las municipalidades. Si bien las municipalidades participan también en bosques modelo y corredores biológicos, en este caso tienen un rol fundamental, ya que son ellas quienes apoyan de manera decisiva la logística de funcionamiento: espacio físico en oficinas, administración del fondo ambiental y apoyo de técnicos cuando se requiere. Se destaca la participación de los vicealcaldes como miembros de los comités de cuenca; ellos facilitan el acercamiento con el gobierno local y los procesos de gestión financiera para fomentar las actividades de conservación en la cuenca.

Es posible que en términos de sostenibilidad, sean las municipalidades las encargadas de continuar impulsando la gestión de cuencas, aunque no se puede dejar atrás el rol de instancias nacionales que se han comprometido de manera clara con la iniciativa; tal es el caso del Instituto Nacional de Tierras de Nicaragua, que está promoviendo el enfoque a nivel nacional. La participación de empresas privadas aún es escasa.

La sostenibilidad financiera de estas iniciativas exige que se incremente el fondo ambiental con fondos de contrapartida ofrecidos por organismos de cooperación internacional.



## **Corredor Biológico Cordillera Volcánica Central-Cordillera de Talamanca en Costa Rica**

El concepto de corredor biológico o ecológico implica la conectividad entre zonas protegidas y áreas con una biodiversidad importante con el fin de contrarrestar la fragmentación del hábitat, causa principal de la extinción de animales y plantas. A pesar de que la fragmentación es provocada por la especie humana, somos nosotros mismos los llamados a jugar un rol preponderante para alcanzar el objetivo de mantener la diversidad biológica, disminuyendo la fragmentación y mejorando la conectividad del paisaje y los ecosistemas. Por tanto, los corredores biológicos deben ser gestionados por los grupos sociales, promoviendo paralelamente alternativas productivas sostenibles que busquen mejorar la calidad de vida de las poblaciones locales involucradas (Aldekozea y Colin 2004).

### **Génesis del Corredor Biológico Volcánica Central-Talamanca**

El corredor biológico Volcánica Central-Talamanca (CBVCT) está ubicado en Costa Rica; antes se conoció como Corredor Biológico Turrialba-Jiménez. Este corredor nació en 1999, a partir de la iniciativa del Corredor Biológico Mesoamericano (1997). En el año 2001, una tesis en biología de la Universidad Latina - financiada por el Corredor Biológico Mesoamericano (CBM) y el Área de Conservación de la Cordillera Volcánica Central (ACCVC) - ofreció una propuesta de conectividad que ayudó a impulsar la consolidación del corredor. Durante el proceso se consiguió interesar e involucrar a varias instituciones; así, se pasó de seis representantes en la comisión local inicial a 15 instituciones en el comité gestor actual.

Según datos de la sistematización del proceso (Canet 2006), en el 2003 se creó una comisión local de gestión, que fue la que lideró el proceso. La comisión se conformó en un taller con la asistencia de alrededor de 50 personas, en su mayoría socios de la Asociación de Productores Orgánicos de Turrialba (APOT). Se contó también con representantes del Área de Conservación de la Cordillera Volcánica Central, el Ministerio de Agricultura y Ganadería (delegación de Turrialba), la Compañía Cafetalera de Santa Rosa, la Universidad Latina y el Proyecto Amistad Conservación y Desarrollo de Pejibaye (actualmente Asociación del Grupo Ecológico de Pejibaye - AGEPE). De este grupo se eligieron 15 personas que conformaron el Comité Local de Gestión.

El propósito de esta comisión era validar la propuesta gráfica del corredor biológico e incluir la visión de los pobladores en una base de información geográfica (SIG); se buscaba, además, consolidar una asociación de base con representación comunal e institucional encargada de la gestión del corredor. Todo esto quedó expresado en la ficha técnica concluida en julio de 2003. En la etapa siguiente, se



integraron el Parque Nacional Volcán Turrialba, la Universidad de Costa Rica y la Unidad de Manejo de la Cuenca del Reventazón (UMCRE) del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE). Con este nuevo grupo de trabajo se elaboró un plan de labores.

*“En el primer semestre del 2004, la incipiente comisión local atravesaba una etapa llena de incertidumbre pues no se tenía claro cuáles eran las implicaciones del corredor, ni cuáles eran las responsabilidades que debía asumir cada uno de los actores. Sin un rumbo claro, ni fondos para poner en marcha el plan de trabajo, el grupo empezó a tambalearse” (Canet 2006).*

A mediados del 2004, se suman a la iniciativa CATIE y el Bosque Modelo Reventazón. En el 2005, el Programa de Pequeñas Donaciones de las Naciones Unidas (PPD-PNUD) aprueba un proyecto por US\$20.000 y la comisión local de gestión se ve fortalecida con la incorporación del Monumento Nacional Guayabo y AGEP. De esta forma, la comisión local se transformó en el grupo gestor del corredor. En el 2006 se integran el Grupo Comunal de Guayabo y la Asociación de Productores Agropecuarios de Santa Cruz (ASOPROA); esta última trabaja de manera independiente en actividades de turismo y producción sostenible, y en la denominación de origen del “queso Turrialba”.

En el año 2005 se efectúa el primer taller para priorizar sitios de trabajo en el corredor, a partir de investigaciones científicas. En ese mismo año se decide cambiar el nombre a Corredor Biológico Cordillera Volcánica Central - Cordillera de Talamanca.

### Arquitectura de gobernanza

El CBVCT es parte del CBM. La Alianza Centroamericana para el Desarrollo Sostenible (ALIDES) ha calificado este emprendimiento como el más grande esfuerzo de “desarrollo sostenible” de su clase en el mundo. *“El Corredor Biológico Mesoamericano es una red en crecimiento de tierras protegidas y zonas semiprotectidas donde se promueve un mejor uso de los recursos naturales y cubre toda la longitud de Centroamérica, desde el sur de México hasta la región del Darién en Panamá, una zona conocida como Mesoamérica” (NASA 2003).* En la arquitectura de gobernanza del CBM se insertan los gobiernos de siete países de Centroamérica y México. Juntos, estos gobiernos protegen algunas áreas y en otras promueven la utilización económica “sostenible” del suelo.

Cada corredor biológico, a su vez, cuenta con una arquitectura de gobernanza que involucra a la sociedad del área en el trabajo voluntario para la conservación del hábitat. La participación social es muy importante: los recursos de la naturaleza deben conservarse pues la población los necesita para sobrevivir. Para lograr sus objetivos, el CBVCT trabaja en las siguientes plataformas de gobernanza:



### Plataforma de decisiones estratégicas

El nivel de mayor rango en la toma de decisiones relacionadas con el corredor biológico es ocupado por el Comité Gestor. En él están representadas las organizaciones sociales del área, desde gremios de productores hasta instituciones públicas de mandato nacional e instituciones académicas. Los cargos democráticamente elegidos dentro del Comité Gestor son: presidencia (APOT), vicepresidencia (ICE-UMCRE), secretaria (BM Reventazón), tesorería (CATIE), vocales (AGEP y Minae).

### Plataforma de apoyo

No existe una plataforma de apoyo estable; son más bien los socios académicos los que, mediante sus estudiantes, han aportado bases sustanciales para el desarrollo de la iniciativa. Hasta ahora se han realizado alrededor de 18 estudios de tesis relacionados con el corredor biológico en tópicos como: hidrología, bosques, cuantificación de biodiversidad y aspectos sociales en el área. Las tesis de maestría han permitido conocer la riqueza en biodiversidad de la zona y establecer opciones de redes de conectividad sobre las que se está trabajando en coordinación con las comunidades.

*“Las tesis nos han servido mucho y han marcado hitos importantes en el desarrollo del CBVCT. Por ejemplo, a partir de ellas estamos desarrollando los subcorredores. Es tan grande y tan valiosa la información generada por las tesis hasta ahora que no hemos logrado asimilar ni la mitad la información que se ha generado”*

(Mildred Jiménez, Gerente BM Reventazón. 2007).

A inicios del 2007, el Comité Gestor estimó conveniente contratar los servicios eventuales de una comunicadora social que apoye las actividades de difusión e información. Esto ha tenido resultados sumamente convenientes en cuanto a la adecuada comunicación con otros actores en el paisaje y ha aliviado la carga de trabajo logístico del Comité Gestor. Debemos tomar en cuenta que este comité está conformado por miembros voluntarios, con obligaciones contractuales con sus instituciones, sin mucho tiempo disponible para el voluntariado; por ello, el apoyo de personal contratado es sumamente útil para alcanzar los objetivos del CBVCT.

### Plataforma operativa

La organización de actividades, así como todas las instancias organizacionales, funcionan de manera sumamente horizontal. Para la ejecución de acciones, el Proyecto PPD-PNUD se ofreció para coordinar el plan de implementación 2005-2007, cuyas principales tareas responden al diseño participativo de una estrategia de trabajo del corredor biológico, desde la definición de áreas prioritarias, hasta la identificación y fortalecimiento de líderes y grupos de base, la difusión del trabajo y el acercamiento a instituciones que apoyen la iniciativa.



### Plataforma comunitaria

A inicios del año 2005, el corredor biológico vio conveniente apoyar la elaboración de tres investigaciones para tesis de maestría del CATIE: riqueza de avifauna en el área, delimitación del área en función de la conectividad biológica y bases sociales para el funcionamiento del CBVCT.

La última investigación estableció las bases para la conformación de una plataforma a nivel comunitario que permitiera acciones más directas y concretas en las comunidades (Ramírez 2006). Este trabajo tuvo un carácter altamente participativo y en contacto con las comunidades y dio comienzo a un proceso de sensibilización de la población y sus organizaciones, en cuanto a la conservación y la importancia del corredor biológico. Simultáneamente, se inició el proyecto PPD-PNUD “Diseño participativo y estrategias del corredor biológico”, el cual propició una gira de intercambio al Corredor Biológico Chorotega (zona norte de Costa Rica). Esta visita permitió aprovechar lecciones que ya se están poniendo en práctica en el CBVCT, como el establecimiento de sub-corredores para facilitar la gestión ambiental a nivel comunitario.

*“No se puede funcionar sin alguien en la parte operativa. Aunque el corredor biológico no tiene gerente, la gerente del Bosque Modelo Reventazón brinda parte de su tiempo para la gestión del corredor. Sin esta figura es muy difícil que uno pueda ver productos. Lo ideal sería no sólo tener un gerente sino un equipo que pueda trabajar en la gestión operativa.”*

(Ligia Quirós, delegada del Minae al BM Reventazón. 2006).

Los criterios para diseñar los sub-corredores son: i) vulnerabilidad del área; ii) posible respuesta de la comunidad, iii) importancia del territorio para la conectividad. Cada sub-corredor cuenta con un **“comité local”** del cual se propone un coordinador, quien mantiene permanente contacto con una persona de enlace en el Comité Gestor. En febrero de 2007 se establecieron formalmente cinco sub-corredores:

Nombre del subcorredor	Comunidades involucradas	Participación local
Norte	Guayabo, Santa Cruz, Coliblanco*	COVIRENA Coliblanco, Comité deportes Orieta, ADI Santa Cruz, Fuerza Pública, ASADA Guayabo
Central	Aquiaries, Bosque Isabel, Turrialba, CATIE, Santa Rosa	ASADA Aquiaries, Cafetalera Aquiaries, ASADA Verbena Sur, Asociación de Alto Varas, Jardín de Niños Alto Varas, APOT
Balalaica	Pavones, Eslabón La Suiza*, Tres Equis*	APOT, Escuela Javillos, Fuerza Pública, ADI Sitio Mata, ASADA Sitio Mata, ADI Silencio, ADI Pavones, ASADA Jabillos-Pavones, Juventud Turrialbeña, Finca Ortuño



Pejibaye	Pejibaye, Tucurrique*	ASADA Pejibaye, Concejo distrital, Cámara de Turismo, Junta de Educación, Vivero Humo, Comité Plaza Vieja, Reserva Copal, Asociación Grupo Ecológico, Fuerza Pública
Shara Pacuare	Piedra Redonda, Bajo Pacuare y Grano de Oro	Asociación Productores Piedra Redonda, APOT, ADI Grano de Oro, Parroquia Grano de Oro, lecheros Grano de Oro, Comité de tierras Grano de Oro, finqueros Bajo Pacuare, ADI Chirripó

Fuente: Mildred Jiménez, Gerente BM Reventazón. 2006.

\* En proceso de integrarse a la iniciativa.

Cada comité local eligió su propio nombre y de forma autónoma define su forma de organización. La mayor parte optó por elegir una junta directiva cuyo presidente es, a la vez, la persona de enlace con el Comité Gestor del CBVCT. Algunos comités no optaron por una estructura formal, pero sí tienen un coordinador. Se han podido evidenciar hasta el momento el activismo y el poder de convocatoria de los comités locales y aunque el proceso es muy incipiente, ya se comienzan a ver resultados: actividades en las comunidades, reuniones frecuentes con convocatoria a autoridades y líderes locales.

Los miembros de los comités suelen ser líderes locales que también participan en otras organizaciones de desarrollo comunitario: juntas escolares, asociaciones administradoras de agua (ASADAS), comités de vigilancia de los recursos naturales (COVIRENAS), Asociación de Productores Orgánicos de Turrialba (APOT), ASOPROA, e incluso regidores municipales. Por su carácter de gestor a nivel local, la municipalidad está llamada a jugar un rol de mayor preponderancia.

Los comités locales han comenzado a diseñar sus propios planes de actividades y están llevando adelante acciones de difusión y concientización ambiental en sus zonas de intervención. Tal es el caso de la Municipalidad de Jiménez, que desde el 2006 inició un programa de reciclaje en coordinación con el Ministerio de Salud y un proyecto de turismo rural en el río Pejibaye. También se han iniciado acciones para el establecimiento y desarrollo de alianzas intersectoriales. A pesar de que tradicionalmente las instituciones y organizaciones locales han funcionado de manera aislada y con poca (o ninguna) coordinación, ya se notan algunas acciones conjuntas y procesos de convocatoria a otros actores.

### Instrumentos de gobernanza

A continuación se presentan las percepciones de los involucrados en el CBVCT en cuanto a la viabilidad y utilización de los siguientes instrumentos de gobernanza:



### Reconocimiento legal

Aún no se ha visto la necesidad de optar por una figura jurídica de registro, ya que la iniciativa ha funcionado bajo el amparo de alguno de sus miembros. En el caso del proyecto que se está llevando a cabo actualmente, se trabaja bajo el amparo de la personería de CATIE.

### Estatutos

La iniciativa aún no cuenta con estatutos escritos. Las funciones de los miembros están sujetas al pleno voluntariado y la disponibilidad de tiempo. Quienes están involucrados creen que, de momento, un reglamento no es necesario, dado que se ha logrado cumplir con las actividades de un modo solidario y colaborativo.

### Planes estratégicos y planes operativos anuales

El plan que guía sus actividades por al menos tres años está enmarcado en el proyecto de consolidación de la iniciativa, auspiciado por PPD-PNUD. Este, a su vez, pretende establecer una estrategia participativa que guíe las acciones en el mediano y largo plazo. Los objetivos de este plan son:

- i. Diseñar un programa estratégico para el desarrollo del CBVCT, basado en la consulta, validación y acuerdos con actores claves.
- ii. Consolidar espacios para el desarrollo participativo de una estrategia general de trabajo con incidencia en los sitios prioritarios identificados.
- iii. promover la apropiación y sensibilización de actores locales claves sobre la problemática de conservación y conectividad en la región.

*“La Municipalidad (Turrialba), ha solicitado la colaboración de Corredor Biológico Volcánica Central - Talamanca, para elaborarlo, pero habría que evaluar la capacidad para brindar apoyo técnico para el efecto y si la Municipalidad tiene la capacidad institucional, logística y técnica para desarrollarlo en este momento”*

(Róger Villalobos, delegado de CATIE al BM Reventazón. 2006).

Actualmente, según la Ley de Planificación Urbana No. 4240, las municipalidades deben elaborar un Plan Regulador, lo cual es sumamente necesario para el Corredor Biológico.



### Informes y memorias periódicas

Se elaboran informes de cumplimiento financiero y técnico para PPD-PNUD, en el marco de rendición de cuentas del proyecto. Al interior del Comité Gestor, la secretaria informa a los miembros sobre los avances en la ejecución de actividades, de manera oral y por escrito en cada reunión mensual. Cuando se realizan talleres comunitarios, para socializar el concepto con actores del área o para llegar a acuerdos con las comunidades, se lleva una memoria de lo acontecido y se establecen los compromisos y actividades por escrito.

### Sostenibilidad

Los corredores biológicos de Costa Rica no figuran explícitamente en ninguna ley relativa al ambiente o la conservación, pero sí se avalan dentro del SINAC que es el eslabón con el CBM. Estos paisajes deben ser prioritarios para cada gobierno, en el marco de las políticas regionales de conservación. En algunos casos se protegen áreas dentro del CBM; en otros casos se promueve la utilización económica sostenible del suelo.

### Sostenibilidad institucional

Como parte de los esfuerzos por lograr un mayor apoyo a los corredores biológicos en Costa Rica se ha consolidado una comisión nacional de organizaciones e instituciones afines. La participación en dicha comisión es voluntaria y por invitación expresa y formal del SINAC; sus funciones son de asesoría y coordinación; ninguno de sus acuerdos es vinculante para sus miembros o para los corredores biológicos costarricenses.

El comité gestor de un corredor biológico, al igual que otras experiencias de gobernanza ambiental territorial, es una red de alianzas *per se* que incluye instituciones públicas y privadas. En el caso del CBVCT se destaca su amplia vinculación con productores agropecuarios del paisaje. A partir del 2007 y bajo una nueva administración edilicia, se ha incluido en el comité a un representante de la oficina de gestión ambiental de la alcaldía de Turrialba, lo cual demuestra un avance en cuanto a la participación de las autoridades locales.

Más que ampliar el comité gestor, sin embargo, la prioridad es incrementar la red de socios y tener una mayor y mejor relación con empresas y entidades locales fuera del comité. Entre las empresas privadas que han apoyado la iniciativa están la Cafetalera de Aquiares, la Corporación Hortícola (miembro del BM Reventazón), hotel restaurante Pochotel y Explonatura.

### Sostenibilidad financiera

El CBVCT está ejecutando un proyecto para la consolidación de la iniciativa, financiado por el PPD-PNUD por dos años. Este apoyo ha sido sumamente útil para impulsar



el proceso de socialización y consolidación de la iniciativa, integrando la conservación de los ecosistemas y el desarrollo de actividades productivas sostenibles.

Además, se tienen fondos de contrapartida y aportes de las instituciones miembros del corredor, en la forma de apoyo logístico, aportes para el desarrollo de investigaciones científicas, impresión de materiales de difusión, tiempo de sus representantes en las reuniones y participación y auspicio de actividades públicas.

### **Reflexiones sobre el corredor biológico**

El CBVCT forma parte del Bosque Modelo Reventazón, razón por la cual comparte algunos de sus miembros y de sus objetivos. Sin embargo, existe una diferencia de enfoque entre los objetivos de un corredor biológico y los de las otras experiencias analizadas en este estudio. Claramente, el objetivo de los corredores biológicos es la conservación de la diversidad biológica y para este fin propone reestablecer la conectividad entre áreas protegidas.

Aunque su arquitectura de gobernanza es similar a la de otras iniciativas, en el corredor biológico destacan el voluntariado, el compromiso y el proactivismo. El enfoque de sus actividades es la conservación de la biodiversidad y no pretende convertirse en una organización de desarrollo social o económico. Durante el proceso de maduración del concepto ha sido preciso evolucionar de un enfoque puramente biológico a un enfoque ecosistémico, que rescata la importancia de la participación de la sociedad para alcanzar el objetivo de conservación biológica.

El CBVCT cuenta con miembros del sector público, académico y privado; recientemente los operadores de turismo local se han venido vinculando a actividades para la promoción del cuidado y conservación de sitios con potencial turístico por su riqueza natural. Por lo general, los miembros del corredor biológico vienen del ámbito local, aunque también se han incorporado entidades públicas de incidencia nacional, como el SINAC -dependencia del Minae, el Instituto Costarricense de Electricidad y el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados.

La experiencia se encuentra en un estadio inicial y el aporte del PPD-GEF-PNUD ha sido de gran importancia, ya que ha permitido difundir la iniciativa, establecer subcorredores y fortalecer la red de miembros que comienzan a trabajar con un objetivo común. En este estadio, no se ha dado la necesidad de reflexionar sobre una personería jurídica o la elaboración de planes de mayor alcance. De momento, se trabaja con el plan presentado a PPD-GEF-PNUD.

La sostenibilidad está definitivamente basada en el compromiso de sus miembros. El Comité Gestor realiza acciones para ampliar la red de socios estratégicos, mientras que los comités locales realizan gestiones adicionales para cada uno de



los sub-corredores. La colaboración entre el BM Reventazón y CBVCT es muy importante, ya que además de coincidir parcialmente en el paisaje de intervención, comparten algunas actividades esenciales, como el apoyo profesional de la gerente de bosque modelo que a su vez funge como secretaria del corredor biológico. Igualmente algunos miembros, como la Corporación Hortícola, que no participan directamente del corredor han apoyado actividades a través del bosque modelo. Estas alianzas colaborativas y complementarias traen beneficios evidentes para el paisaje y su población.



## Lecciones Aprendidas

Las lecciones aprendidas se han obtenido de las propias experiencias y de los procesos de reflexión iniciados en cada sitio. Las lecciones se refieren a la conservación del capital natural mediante tres aspectos fundamentales: i) el aporte del capital humano, ii) el capital social y iii) el desarrollo de mecanismos financieros; todos ellos destinados a la óptima gestión de servicios ecosistémicos en bosques modelo, cuencas hidrográficas y corredores biológicos.

### El capital humano

Los líderes o gestores de estas experiencias son personas altamente comprometidas con los objetivos buscados. Más allá de la responsabilidad asignada por sus instituciones, muchos miembros facilitan que sus instituciones participen activamente de estas iniciativas de gobernanza ambiental. En este sentido, las principales lecciones son:

- *Reconocer el valor del compromiso de sus miembros y destacarlo*  
El compromiso de los miembros de estas iniciativas ha sido evidente. De entre muchos otros ejemplos, se rescata el papel de los gerentes de los bosques modelo del norte de Argentina en periodos de falta de liquidez. Ellos brindaron un apoyo fundamental para que la iniciativa siguiera vigente, apoyados en el voluntariado y brindando sus propias residencias como oficinas del bosque modelo.
- *Contar con al menos una persona dedicada a la gestión de las actividades de forma permanente y, por tanto, remunerada*  
La evidencia demuestra que es clave para el éxito de estas iniciativas contar con una persona o un equipo de personas dedicado a tiempo completo a gestionar y ejecutar los planes y actividades. Claramente se puede ver la ventaja de contar con un equipo de gerencia en los bosques modelo chilenos, donde están impulsando un buen número de proyectos y cuentan con la suficiencia técnica en varios temas para brindar asistencia a la comunidad. El contar con una fuente estable de financiamiento es clave para asegurar el apoyo operativo eficaz.

*“El trabajo que realizamos tiene que ver más con el interés de las personas que con las instituciones. Si hay una persona que se identifica con una iniciativa, hace todos los esfuerzos por mantenerla. A los jefes les interesan nuestras funciones cotidianas para las que estamos contratados; si yo hago solo eso mi jefe está conforme, pero es iniciativa mía el participar en esto”*

(Ligia Quirós, delegada del Minae al BM Reventazón. 2006).



### Caso 17.

#### El obispo Yrsen: mediador y facilitador de la concertación en el BM Chiloé

“En el tiempo en el que se creó el BM Chiloé habitaba en la isla un líder en el tema ambiental: el Obispo Yrsen. El obispo fue clave en el proceso de consolidación del bosque modelo, ya que no es fácil tener en una misma mesa a tantos sectores sociales diferentes; entonces, él ayudaba en la conciliación y mediación entre sectores.

Este obispo ha sido un gran protector de la cultura, a tal punto que ha sido reconocido como indígena por los propios indígenas. Actualmente es presidente de Caritas Chile y tiene sede de trabajo en Santiago. Su rol ha sido mediar, apoyarnos en momentos decisivos y darnos motivación cuando ésta se perdía en el proceso. La visión, el establecimiento y el reconocimiento que hemos tenido como BM, en gran parte se lo debemos a él”.

Santiago Elmudesi, Gerente del BM Chiloé. 2006.

- *Procurar que todos los miembros cuenten con las facilidades necesarias para participar*

Es claro que una iniciativa a escala de paisaje es un semillero ideal para promover la cultura de la participación, aun entre grupos tradicionalmente poco participativos. Este proceso es de largo plazo y cada proceso se ha enfrentado con desafíos para lograr una mayor participación de grupos indígenas, femeninos y juveniles, entre otros.

*“La participación indígena, en algunas oportunidades, fue nominal ya que los indígenas no estaban preparados para participar y expresarse en una mesa con otros representantes. La mayoría de las veces se quedaban callados y solamente escuchaban (...). De los 25 miembros del directorio había sólo una mujer y no habló durante dos años, ahora hay tres mujeres y son relativamente más participativas”*

(Mario Rivas, Delegado del Arzobispado de Temuco ante BM Alto Malleco. 2006).



En todos los sitios visitados los pobladores rurales tienen mucha dificultad para asistir a reuniones o eventos, por la distancia a los centros urbanos y el costo económico para desplazarse. El compromiso de los pobladores con la gestión ambiental se hace evidente cuando se llevan a cabo eventos participativos. En ocasiones se desplazan hasta tres horas a pie para llegar a talleres, donde la dinámica exige que sean proactivos y altamente participativos.

*“Las mujeres aún no participan igual, pero es parte del proceso, poco a poco han mejorado y muestran mayor confianza para hablar”*

(Josué León, Coordinador local Focuenas II, Copán. 2006).

### Caso 18.

#### Compensación económica a los directores colonos e indígenas en el BM Araucarias del Alto Malleco

Este bosque modelo brinda una compensación económica a sus directores provenientes de los sectores colonos e indígenas, por un monto de 9.000 pesos (US\$18 aprox.), como un viático por sesión, hasta un máximo de dos sesiones al mes. Este estipendio se aprobó debido a que ellos ganan su salario a destajo, y un día no trabajado afecta el sustento familiar. De este modo, se garantiza la participación de estos directivos en las sesiones, el cumplimiento con sus obligaciones familiares y su aporte a la comunidad.

### El capital social

El capital social<sup>27</sup>, expresado en relaciones de confianza, solidaridad y transparencia, coadyuva al incremento de las posibilidades de desarrollo de la iniciativa en el paisaje. Las lecciones para mantener o fortalecer este capital fueron:

- *Fomentar una identidad de grupo es una condición clave para fortalecer las iniciativas*  
Los bosques modelo, organismos de cuencas y corredores biológicos generan externalidades positivas; entre ellas, el fortalecimiento del capital social a nivel personal<sup>28</sup>, lo cual motiva en gran manera, la participación activa de los miembros.

<sup>27</sup> Según Putnam (1994), el capital social consiste en el establecimiento de asociaciones horizontales entre personas; se incluyen las redes y conjuntos de normas asociadas que contribuyen a la productividad de la comunidad.

<sup>28</sup> Esta afirmación se basa en la dimensión de capital social de cohesión (*bonding social capital*), definido por Woolcock (1999) y Gootaert y Narayan (2000) como la expresión de lazos entre personas de características físicas, sociales, culturales o ideológicas compatibles. Por ejemplo, miembros de una familia, de una comunidad, amigos cercanos o colegas de trabajo. “Se apoya en lazos formados desde la experiencia vivida en común y de valores específicos compartidos por cierto grupo social, lo que hace su identidad como grupo.” (Abramovay et al. 2006).



Las iniciativas sistematizadas están invirtiendo tiempo en crear confianza y en procurar que los miembros se sientan a gusto y motivados para seguir participando.

- *El proceso de planificación puede reforzar el capital social*  
El proceso de gestión de servicios ecosistémicos a partir de iniciativas como las sistematizadas ha mostrado que el aspecto más importante de la planificación participativa no es el plan como producto, sino el proceso de elaboración del plan. Este proceso permite vincular a los participantes bajo un objetivo común, donde se comprometen voluntades y se definen roles y aportes de los asociados; es decir, se genera “corresponsabilidad”. En un proceso donde los miembros inicialmente no se conocen o han tenido una habitual relación institucional, es preciso hacer énfasis en la conformación de equipos y creación de un ambiente que fomente la solidaridad y la colaboración, más aun si tenemos en cuenta que estas son iniciativas voluntarias. Otro aspecto importante en el proceso de planificación es la inevitabilidad del cambio<sup>29</sup>. En este ámbito juega un papel preponderante el “**manejo adaptativo**”, que consiste en aceptar el proceso evolutivo y factible de perfeccionamiento constante, a partir de la experiencia y la información generadas por los propios actores, quienes a través del tiempo irán adaptando el proceso a nuevos contextos (Ver Prins 2006, Berdegué *et al.* 2000, IUCN 2004, Jara 1994).

*“Yo no he conocido antes iniciativas donde se trabaje de manera interdisciplinaria, interinstitucional, tan bonito como se trabaja en BM Reventazón y en CBVCT. Son lugares donde uno tiene oportunidades de crecer mucho profesionalmente; aprendés de muchas personas y de muchos temas totalmente distintos a los tuyos. Hacés amigos, conocés gente alrededor tuyo que trabaja con temas parecidos a los tuyos, que de otra manera no te hubieras atrevido a llamarles y decirles ‘¡Mirá prestame esto!’ ‘¡Vení ayudame con esto!’ ‘¡Dame lo otro!’ Esa amistad se da porque constantemente tenemos metas en común y luchamos por cosas en común y eso crea mucha cercanía entre las personas. Entonces llegás a tener mucha confianza para pedir cosas, para intercambiar y aprovechar recursos de otras instituciones que de otra manera no los hubieras tenido”*

( Ligia Quirós, delegada del Minae al BM Reventazón. 2006).

- *El trabajo en red y la articulación de alianzas multi-sectoriales son características fundamentales de cada una de estas iniciativas*  
Estas redes<sup>30</sup> han sido calificadas como espacios valiosos que abren la posibilidad

<sup>29</sup> Concordante con el principio 9 del Enfoque Ecosistémico.

<sup>30</sup> Redes como las mencionadas corresponden al **capital social de articulación** (*bridging social capital*), donde grupos no necesariamente homogéneos tienen relación armónica. Según Guittel y Vidal (1998), Putnam (1994) y Narayan (2002), esta dimensión consiste en la identificación de lazos entre personas que no comparten necesariamente características comunes, y refleja la apertura de los grupos sociales a los que les son diferentes y que no poseen los elementos de identidad básicos a partir de los cuales ellos mismos se constituyen. Este capital visibiliza la capacidad de cruzar e ir más allá de las fronteras y el universo cognitivo de reconocimiento mutuo (Abramovay *et al.* 2006).



de debate, concertación, transacción e interrelación horizontal entre personas (naturales o jurídicas) que buscan consenso y puntos de encuentro para avanzar en intereses propios y comunes. Estas personas provienen de diversas condiciones sociales, económicas, políticas, religiosas y culturales; de distintos lugares y con puntos de vista diferentes sobre el ambiente.

La evidencia de esta sistematización sugiere que es preciso preocuparse por incluir la mayor y mejor representatividad de sectores relevantes en estos foros

*En la subcuenca del río Copán los ganaderos reconocieron que... “nunca antes nos tomaron en cuenta porque somos el sector con plata, ningún proyecto nos incluía. Ahora sabemos que afectamos al ambiente y estamos mejorando nuestras prácticas”*

(Asociación de Ganaderos Copán. 2006).

### Caso 19.

#### Banco de semillas de árboles nativos del noroeste de Argentina, Bosque Modelo Jujuy

En este bosque modelo se ha desarrollado un proyecto junto con el Centro de Rehabilitación Dr. Vicente Arroyabe, la colaboración de la Fundación Minetti y la Embajada de la República Federal de Alemania. Este proyecto busca generar puestos de trabajo para personas con capacidades diferentes, que son pacientes del Centro.

Se ha especializado a pacientes en actividades como: romper frutos duros sin romper la semilla, contar semillas y pesarlas, controlar ensayos de germinación y registrar los datos en computadora, y elaborar artesanías con semillas descartadas. Se destaca el éxito terapéutico del trabajo con pacientes, además de proveer un servicio valioso para la reforestación de sectores del BM Jujuy.

Virginia Outon y Claudia Chauque, miembros BM Jujuy. 2006.





de toma de decisiones y ejecución de actividades. La inclusión y la equidad deben ser los cimientos sobre los que se construya la gobernanza para alcanzar los objetivos.

- Si bien existen riesgos y costos en procesos participativos multisectoriales, los procesos de gestión aquí presentados han mostrado su disposición de aceptar esos costos, con el propósito de generar soluciones efectivas para su población meta. Los procesos de consulta participativa precisan tiempos más largos a los establecidos por proyectos que tienen un presupuesto y un cronograma que busca eficiencia. Sin embargo, la evidencia sugiere que los beneficios relacionados con la sostenibilidad y el impacto de los procesos participativos superan los costos.

En este sentido, los involucrados en estas iniciativas han identificado aspectos que podrían prevenir conflictos; entre ellos:

- i) Procurar la mayor transparencia sobre el trabajo y las condiciones en las que se basan estas alianzas; más que todo para evitar expectativas incorrectas y confusión entre proyectos de financiamiento externo y procesos voluntarios de cogestión ambiental.
- ii) En línea con el anterior punto, brindar la justa medida a las expectativas, de modo que a mediano y largo plazo no se le exija más de lo que realmente puede aportar la iniciativa.
- iii) Evitar celos institucionales y procurar la comunicación fluida entre los miembros del grupo de gestión.

- *Es más fácil construir sobre iniciativas ya existentes*  
Se reconoce lo valioso de construir sobre iniciativas ya existentes.

Durante la investigación se encontró gente que participa hasta en cuatro organizaciones comunitarias al mismo tiempo. Las propias organizaciones tienen algunos traslapes en funciones y misiones, por lo que no es extraño que también compartan algunos miembros. Los líderes locales logran converger objetivos, visiones y actividades cuyo propósito es alcanzar el desarrollo sostenible.

*“Deben aprovecharse estructuras organizativas ya establecidas en la comunidad a fin de evitar estructuras paralelas; además, las ya existentes tienen madurez institucional, mecanismos de conformación ya establecidos y gozan de credibilidad local, entre otras cosas.*

(Róger Villalobos, miembro CBVCT. 2006)



- ***Estas iniciativas tienen un gran potencial para influir en políticas públicas***<sup>31</sup>  
En la mayoría de los países en desarrollo, la participación tiene lugar a través de intermediarios (dirigentes de grupos sociales, voceros, jefes de aldea, funcionarios), cuya legitimidad está determinada en gran medida por prácticas consuetudinarias. Para que la participación de los actores sociales sea eficaz, es menester comprender sus intereses particulares y su grado de influencia (Banco Mundial 2002). “*No sólo cómo las políticas impactan en los sujetos sociales, sino cómo estos pueden impactar sobre las políticas*” (Freidenberg 2000).

### Caso 20.

#### Políticas de regulación forestal en el BM Araucarias del Alto Malleco

“La Ley Forestal es muy antigua, data de los años 1930 y hay muchas áreas con bosque sobremaduro. Yo tenía 40 ha de bosque de roble en área agrícola, terreno plano, con riego, muy conveniente. Es mejor que criar vacas, para mi es mejor negocio aunque demore 50 años, mis hijos lo aprovecharán, pero no puedo heredarles la inseguridad jurídica.

En el año 1994 yo pedí un permiso para talar y pensé sacar lo que no servía; obtuve el permiso pero, al mismo tiempo, surgió una nueva política empujada por los ecologistas para prohibir la comercialización de madera de bosque nativo por 50 años. Mi bosque quedó sin mercado en Chile, entonces decidí sacar todo, incluso perdiendo plata, lo hice leña, estacas y vigas, no lo podía vender, entonces la montaña que cuidé por tanto tiempo se quedó sin árboles.

A través de bosque modelo hemos tratado de hacer algo y ahora quiero sembrar araucaria; antes en Chile se protegía por Ley, luego salió un decreto que permitía cosechar araucaria si tú la plantabas; pero después salió otro decreto que prohíbe cosechar lo que plantas.

El bosque modelo pidió la aclaratoria directamente a CONAF, pero hasta hoy no recibimos respuesta. Yo tenía planeado plantar 300 ha y me quedé con 5 ha. No quiero seguir plantando si me niegan el derecho al uso de mi propiedad privada”.

José Chahín, Empresario forestal miembro del BM Araucarias del Alto Malleco. 2006.

<sup>31</sup> Esta lección se basa en la dimensión del capital social de incidencia o capital político (*linking social capital*). “Esta dimensión del capital social se refiere al establecimiento de nexos verticales con personas en posiciones de autoridad, como representantes públicos e instituciones privadas” (Woolcock 1999).



Todas estas iniciativas se constituyen en agentes de cambio. Por citar un ejemplo, la Red de Bosques Modelo permite y promueve la interacción entre los gerentes de los paisajes y las autoridades de más alto rango en torno al recurso forestal a nivel local, provincial, nacional o internacional. Esto facilita la comunicación directa entre la población y sus autoridades. Las organizaciones de la sociedad civil pueden trabajar a la par de los procesos políticos y no necesitan competir. En conjunto, estos actores pueden asegurar que prime la tolerancia y existan oportunidades para el debate abierto y el diálogo democrático, dentro de un marco legal que proteja la propiedad y los derechos de los individuos (Banco Mundial 2006a).

En la subcuenca La Soledad existen terrenos cercanos a la zona de recarga de gran valor económico por la belleza escénica de sus alrededores; sin embargo, estos terrenos no serán comercializados en pro del bienestar común según se desprende del siguiente caso.

ni-  
ez  
ad

### Caso 21. Referéndum por la vida “ No a la quema y no al despale” en Aguas Calientes, Nicaragua

En el primer trimestre de 2007 se llevó a cabo este referéndum, que contó con 2280 votantes (1288 adultos y 992 niños); 1085 varones y 1195 mujeres. Los votos fueron a favor de la no quema 2119 (92,9%) y a favor del no despale 2125 (93,2%).

Los resultados y el trabajo previo a las votaciones han sido divulgados por diferentes medios locales y algunos nacionales, que han felicitado una iniciativa única en el país.

Los consejos municipales están trabajando en la elaboración de una ordenanza en la que se declarará la subcuenca como zona de interés municipal. Los resultados del referéndum sirven de respaldo para impulsar la ordenanza.



## El capital financiero

Para la sostenibilidad de las iniciativas mencionadas, es preciso tener en cuenta que es necesario contar con fondos que sustenten las actividades básicas. También es necesario incentivar a la población a cambiar sus actividades ante el cuidado del ambiente.

- *Procurar varias fuentes de financiamiento para las actividades fundamentales*  
La principal lección es que las operaciones de estas iniciativas no deben depender de una sola fuente principal de fondos, cualquiera que sea su procedencia. Tanto la participación del sector público como la del sector privado es muy importante. Pero es esencial procurar el aporte de varios miembros y contar con fondos de diversas instituciones a modo de reducir la sostenibilidad financiera.
- *Pagos por servicios ecosistémicos para incentivar el cuidado ambiental*  
Los servicios ecosistémicos son provistos por los recursos naturales. Una de las formas de incentivar la conservación de los recursos naturales y la provisión de los servicios ecosistémicos en el largo plazo, es el mecanismo de pago por servicios ecosistémicos. Este mecanismo es de interés en todas las iniciativas. Así, CATIE-Focuecas II lleva a cabo investigaciones sobre su factibilidad en las subcuencas modelo; la gerencia regional de LAC-Net, a demanda de sus miembros, impulsó un curso de CATIE sobre el tema, el cual se dictó en Argentina durante el 2006. La evidencia apunta a que para su efectividad es importante contar con voluntad política para aplicar este instrumento. CATIE propone que este mecanismo esté basado en una función de acción y reacción que requeriría soporte científico (Campos et ál. 2006).
- *Microcrédito para promover proyectos con visión ambiental*  
El microcrédito es un tema de mucho interés entre las iniciativas estudiadas. La experiencia con mayor desarrollo relativo es la de BM Chiloé, la cual ha sido ampliamente difundida por sus buenos resultados (ver Caso 7). En la actualidad se prepara un programa similar en el BM Araucarias del Alto Malleco (Chile), con un capital inicial de US\$9.000 aproximadamente, para apoyar iniciativas productivas amigables con el ambiente en la comuna de Curacautín.



### Caso 22.

## Los pueblos pueden crecer sólo hasta donde el agua lo permite

En el municipio de Valle de Ángeles, Honduras, a raíz de recomendaciones presentadas a la alcaldía por el Consejo de la subcuenca La Soledad se logró detener la urbanización en zonas de recarga de agua, donde los terrenos suelen ser muy codiciados por la gran belleza escénica. Se declaró que la ciudad puede crecer hasta donde se pueda dotar de agua, de otro modo se generarían conflictos, escasez del recurso y baja calidad de vida para el resto de la población. El manejo de los ecosistemas debe mantenerse dentro de los límites de su funcionamiento (Enfoque Ecosistémico. Principio 6).

*“Los pueblos solo pueden crecer hasta donde el agua lo permite. Sin fuentes de agua adecuadas la vida se hace imposible y se generan conflictos”*

José Manuel González, Coordinador local Focuencias II. Valle de Ángeles, Honduras. 2006.



## Conclusiones

1. Tal como nos muestran los casos aquí presentados, una arquitectura de gobernanza que permite la interrelación horizontal y multisectorial en la toma de decisiones es un escenario posible. La interacción entre el gobierno, la sociedad civil y el sector privado se da fácilmente en estas plataformas para concertar intereses particulares que convergen en objetivos comunes.
2. La evidencia muestra que esta forma de gobernanza tiende a incrementar el diálogo entre sectores y a reducir la generación de conflictos. Sirve, además, como plataforma de concertación en temas que preocupan a la región: pobreza, pérdida de biodiversidad, tenencia de la tierra, derechos humanos, equidad, contaminación, escasez de agua y reducción de la vulnerabilidad, lo cual ha sentado precedentes de políticas que han llegado a escalar a un nivel jerárquico mayor.
3. Es fundamental para la sostenibilidad de cada iniciativa contar con fuentes de financiamiento que sustenten actividades básicas de coordinación y apalancamiento de fondos. Es preciso que se busque más de una fuente principal de financiamiento para evitar la vulnerabilidad ante un sólo colaborador financiero.
4. Toda iniciativa de gestión ambiental comunitaria es un germen de políticas aplicables mediante procesos de concertación y engranaje entre intereses diversos. La evidencia sugiere que la incidencia política es posible y de más fácil aplicación cuando existe un capital social suficiente.
5. Durante la década de 1990, la mayoría de los estados latinoamericanos promulgaron leyes que impulsaron la descentralización y la participación de la sociedad civil. Este contexto habilita el funcionamiento de estas plataformas de concertación que, dado su carácter voluntario y corresponsable, reducen los costos estatales destinados a la aplicación de políticas públicas y permiten la innovación.
6. La cogestión con enfoque territorial o de paisaje permite una visión integral de los actores y la interrelación de los componentes ambientales, sociales, económicos e institucionales para la provisión y aprovechamiento sostenible de servicios ecosistémicos. Las relaciones basadas en la confianza y la solidaridad reducen ampliamente los costos de transacción y negociación entre las partes y logran mayores beneficios y más rápidamente.



7. El enfoque que propone CATIE puede contribuir con los medios de vida de los pobladores del paisaje, de modo tal que se genere un círculo virtuoso. Los componentes básicos del enfoque: i) una visión compartida; ii) gobernanza ambiental efectiva, iii) mecanismos financieros con impacto ambiental; iv) procesos de aprendizaje y v) alianzas público-privadas. Este enfoque permite reforzar -y reforzarse con - los capitales humano, social, físico, financiero y natural existentes en el área.



## Literatura citada

- Abramovay, R; Bengoa, J; Berdegué, J; Escobal J; Ranaboldo, C; Munk H; Schejtman A. 2006. Movimientos sociales, gobernanza ambiental y desarrollo territorial. Rimisp-Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. 25 p.
- Ackerman, J. 2005. Social Accountability in the Public Sector. Social Development Papers. World Bank. 43p. (Paper no. 82).
- Aldekozea, I; Colin, F. 2004. Sistematización de la Experiencia de la Conservación de la Biodiversidad en la Península de Nicoya. PNUD- Costa Rica. 17 p.
- Altman, D. 2001. Crisis de gobernabilidad democrática: orígenes y mapa de lectura (en línea). Revista Instituciones y Desarrollo no. 8 y 9. IIGOV. 26 p. Disponible en [http://www.iigov.org/revista/?p=8\\_12](http://www.iigov.org/revista/?p=8_12)
- Banco Mundial. 2002. Libro-Guía de Buenas Prácticas en el Análisis Social. Washington, USA. The World Bank. 151p. (Borrador de trabajo).
- Banco Mundial. 2006. Informe sobre el desarrollo mundial 2006. Panorama General. Washington, USA. 21 p.
- Bazzani, R. 2006. Propuesta analítica de gobernanza en investigación en salud colectiva en América Latina y el Caribe (en línea). IDRC-CRDI. Presentación en Río de Janeiro, 25 de agosto de 2006. Diapositivas 12 y 13. Disponible en [http://www.idrc.ca/uploads/user-S/11570373771bazzani\\_presentation.pdf](http://www.idrc.ca/uploads/user-S/11570373771bazzani_presentation.pdf)
- Barry, PL. 2003. Mesoamérica en llamas (en línea). Science@NASA. Disponible en [http://ciencia.nasa.gov/headlines/y2003/16may\\_biocorridors.htm](http://ciencia.nasa.gov/headlines/y2003/16may_biocorridors.htm)
- Berdegué, J; Ocampo A; Escobar G. 2000. Sistematización de experiencias locales de desarrollo agrícola y rural. Guía metodológica. 46 p.
- Campos, JJ; Alpízar, F; Louman, B; Parrota, J; Madrigal, R. 2006. Enfoque integral para esquemas de pago por servicios ecosistémicos forestales. In Mery, G; Alfaro, R; Kanninen, M; Lobovikov, M. Forest in the Global Balance-Changing Paradigms. Viena, Austria, IUFRO World Series Vol. 17. p. 97-116.
- Canet, L. 2006. Informe del taller de sistematización del Corredor Biológico Volcánica Central - Talamanca. Turrialba, Costa Rica. 6 p. (documento de trabajo).
- Castells, M. 1996. The information age: economy, society and culture. Cambridge, Massachussets, Blakwell Publishers. Inc. Vol. 3. 590 p.
- Celedón, C. 2003. Gobernancia y Participación Ciudadana en la Reforma de Salud en Chile. Paper presentado en el Tercer Foro Subregional de liderazgo en salud (Enero 2003). Biblioteca Virtual TOP sobre gestión pública. 20 p. Disponible también en [www.top.org.ar/publicac.htm](http://www.top.org.ar/publicac.htm).
- CEPAL. 2006. Panorama social de América Latina 2005. Santiago, Chile, CEPAL. p. 49-100.
- Cisneros Caicedo, J. 2005. Valoración económica de los beneficios de la protección del recurso hídrico y propuesta de un marco operativo para el pago por servicios ambientales en Copán Ruinas, Honduras. Tesis Mag. Sc. Turrialba, CR, CATIE. 115 p.



- De Ferranti, D; Perry, G; Ferreira, F; Walton, M. 2003. Desigualdad en América Latina y el Caribe: ¿Ruptura con la historia? (Resumen Ejecutivo). Washington, DC, US. Banco Mundial. 24 p.
- Dourojeanni, A; Andrei Jouravlev, A; Chávez, G. 2002. Gestión del agua a nivel de cuencas: teoría y práctica. Santiago, Chile. 79 p. (CEPAL Serie 47 Recursos Naturales e Infraestructura). Disponible también en <http://www.eclac.cl/drni/publicaciones/xml/5/11195/lcl1777-P-E.pdf>
- Febrero R; Schwartz, P. 1997. La esencia de Becker. Barcelona, ES, Ed. Ariel S.A. 640 p.
- Feldman, E. 2001. La reflexión de la evolución politológica sobre la democratización en América Latina: del cambio de régimen a la gobernabilidad y las instituciones (en línea). Revista Instituciones y Desarrollo. no. 8 y 9. IIGOV. 18 p. Disponible en [http://www.iigov.org/revista/?p=8\\_11](http://www.iigov.org/revista/?p=8_11)
- Freidenberg, J. 2000. Growing Old in El Barrio. New York, US, University Press. 320 p.
- García, A; Campos, JJ; Villalobos, R; Jiménez, F; Solórzano, R. 2005. Enfoques de manejo de recursos naturales a escala de paisaje. CATIE, Turrialba, CR. 55 p. (Serie Técnica. Informe Técnico no. 340).
- García, R. 2005. Corredores biológicos: la conservación desde y para las personas. INBIO, C R. 6 p. (multicopiado).
- González, JM. 2006. Manejo de una zona de recarga hídrica en Valle de Ángeles-Honduras (en línea). Focuecas II. 5 p. Disponible en [http://www.portalcuenecas.net/laboratorio\\_de\\_cuencas/pdf/valle\\_angeles\\_zona\\_recarga\\_final.pdf](http://www.portalcuenecas.net/laboratorio_de_cuencas/pdf/valle_angeles_zona_recarga_final.pdf)
- Gootaert C; Narayan D. 2000. Local institutions, poverty and household welfare in Bolivia. Washington DC, The World Bank. 66 p. (Local Level Institutions Working Paper 9). También disponible en [http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2001/08/29//000094946\\_01080804100636/Rendered/PDF/multi0page.pdf](http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2001/08/29//000094946_01080804100636/Rendered/PDF/multi0page.pdf)
- Guittel, R; Vidal, A. 1998. Community organizing: building social capital as a development strategy. Dirham, University of New Hampshire, Sage Publications, Inc. 206 p.
- IUCN. The World Conservation Union. 2004. Guía para la sistematización. 17 p. (multicopiado).
- Jara H, O. 1994. Para sistematizar experiencias: una propuesta teórica y práctica. Ed. 1. San Jose, CR. p. 86-125.
- Latinobarómetro. 2006. Estudio de opinión pública latinoamericana (en línea). Disponible en [www.latinobarometro.org](http://www.latinobarometro.org)
- Lorío, A. 2004. Procesos organizativos, regulación y tecnologías para el manejo y conservación del recurso hídrico y mitigación de la sequía, subcuena del río Aguas Calientes. Nicaragua. Tesis Mag. Sc. CATIE, Turrialba, CR. 149 p.
- Loyo, J. 2002. La arquitectura de gobernanza y la gobernabilidad del sistema político venezolano: Una explicación de la estabilidad y el cambio de la democracia en Venezuela. Presentado en el VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, PT. 37 p.



- MEA. 2005. Evaluación de los Ecosistemas del Milenio. Informe de Síntesis (Borrador final) (en línea). Un Informe de la Evaluación de los Ecosistemas del Milenio. Washington, DC, World Resources Institute, PNUMA. 43 p. Disponible en [www.millenniumassessment.org](http://www.millenniumassessment.org)
- Mesa Sectorial de Ambiente y Producción. 2006. Plan de cogestión de la subcuenca del río Copán. Copán, HN, MANCORSARIC. 76 p.
- \_\_\_\_\_. 2006. Estándar de principios, criterios e indicadores para los bosques modelo que conforman la Red Regional de Bosques Modelo para América Latina y El Caribe. Turrialba, CR, CATIE. 11 p.
- Morán, M; Navarro, G. 2005. ¿Qué es un fondo ambiental?. Turrialba, CR, CATIE. 10 p.
- Naciones Unidas. 1995. Metropolitan Governance: Patterns and Leadership (en línea). Documento presentado por Itoko Suzuki a United Nations High-Level Interregional Meeting on Metropolitan Governance: Patterns and Leadership, Quito, 13 p. Disponible en <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/EROPA/UNPAN001434.pdf>
- Narayan, D. 2002. Voices of the poor: can anyone hear us?. Nueva York, US, Oxford University Press.
- North, D. 1993. Instituciones, cambio institucional y desempeño económico. F.C.E. México. 12 p.
- Ostrom, V. 1999. A Forgotten Tradition: the Constitutional Level of analysis. In Mc Ginnis, M. Polycentric Governance and Development. Readings from the Workshop in Political Theory and Policy Analysis. Ann Arbor USA, University of Michigan. 46 p.
- Paton, C. 2006. Sistematización del proceso del Bosque Modelo Formosa. Documento interno LAC-Net. Argentina.
- PNUD. 2004. La Democracia en América Latina: Hacia una democracia de Ciudadanas y Ciudadano. Lima, PE, Pres. Quebecor World Perú S.A. 255 p.
- Prins, C. 2006. Aplicación del enfoque de acción-investigación al organismo de cuenca. CATIE, Turrialba, CR 4 p.
- Putnam, R. 1994. Para hacer que la democracia funcione. Caracas, VE, Editorial Galac. 68 p.
- Ramírez, J. 2006. Prioridades sociales y arreglos institucionales para la gestión local del Corredor Biológico Volcánica Central-Talamanca, Costa Rica. Tesis Mag. SC. CATIE, Turrialba, CR. 83 p.
- Rivas, C; Faustino, J; González, A. 2003. Análisis de la Evolución Conceptual y Práctica del Enfoque de Manejo de Cuencas en la Región Centroamericana. Diálogo regional “Experiencias sobre gestión territorial y manejo de cuencas para el fortalecimiento de medios de vida rurales en Centroamérica”. Tegucigalpa, HO, CATIE-PRISMA-BID. 13 p.
- Rodríguez, A; Winchester, L. 1999. Fuerzas globales, expresiones locales. Desafíos para el gobierno de la ciudad de América Latina. In Ciudades y Gobiernos en América Latina. Santiago de Chile, CL, Ediciones SUR, Colección Estudios Urbanos. 82 p.



- Sen, A. 1998. *Development as a freedom*. USA, Oxford University Press. 382 p.
- SRIBM (Secretaría de la Red Internacional de Bosques Modelo, CA). 2006. *Asociándonos para el Logro del Manejo Forestal Sustentable*. Ottawa, Canadá. 40 p.
- Touraine, A. 2005. *Un nuevo paradigma. Para comprender el mundo de hoy*. Barcelona, ES. 271 p.
- Woolcock, M. 1999; *Managing risk, shocks and opportunity in developing economies: The role of social capital*". 197 p.

### Literatura de referencia

- Alcaldía Municipal de Matagalpa. 2006. Ordenanza No. 280306. Creación del Comité de la subcuenca del río Jucuapa. Jucuapa, NI. 7 p.
- Banco Mundial. 2005. *Gobernabilidad incluyente. Empoderar a los pobres y promover la auditoría social en América Latina y el Caribe*. Lima, PE, Press World Bank. 56 p.
- Banco Mundial. 2006. *Informe sobre el desarrollo mundial 2006: Equidad y desarrollo*. Washington, US, The World Bank. 21 p.
- Barkin, D. 2001. *Superando el paradigma neoliberal: desarrollo popular sustentable*. In Giarracca, N. (comp.). *¿Una Nueva Ruralidad en América Latina?*, Buenos Aires, AR, CLACSO. p. 81-99. También en <http://www.clacso.org/wwwclacso/espanol/html/libros/rural/rural.html>
- Barriga, MM. 2002. *El aporte de la educación vs. el aporte del trabajo infantil a la economía del hogar. El caso del proyecto de escolarización de niñas y niños trabajadores PENNT. Ciudades del Eje-Bolivia*. Tesis de Maestría. Universidad Andina Simón Bolívar, La Paz, BO. 118 p.
- Barriga, MM. 2004. *El rol del capital social en la reducción de vulnerabilidad y prevención de riesgos. Caso del Municipio de Estelí, Nicaragua*. Tesis Mag. Sc. Turrialba, CR, CATIE. 165 p. Disponible en <http://orton.catie.ac.cr/REPDOC/A0417E/A0417E.PDF>
- Bosque Modelo Araucarias de Alto Malleco. 2004. *Estatutos del Bosque Modelo Alto Malleco*. Documento interno. 14 p.
- Bosque Modelo Araucarias de Alto Malleco. 2005. *Plan estratégico 2005-2008*. Curacautín-Lonquimay, Chile. 58 p.
- Bosque Modelo Chiloé. 2003. *Bosque Modelo Chiloé, 5 años de Minga. 1998-2002*. 67 p.
- Bosque Modelo Formosa. 2003. *Estatuto Social del Bosque Modelo Formosa*. Documento interno. 9 p.
- Bosque Modelo Jujuy. 2003. *Estatutos del Bosque Modelo Jujuy*. Documento interno. 9 p.
- Bosque Modelo Jujuy. 2006. *Actas de reuniones de Directorio 2004-2006*. Documentos internos.



- Bosque Modelo Reventazón. 2005. Informe de avances del Bosque Modelo Reventazón. Dic.2004-Dic. 2005. Documento interno. 7 p.
- Bosque Modelo Reventazón. 2005. Plan 2006. Documento interno. 4 p.
- Bosque Modelo Reventazón. 2006. Estatutos del Bosque Modelo Reventazón, una organización sin fines de lucro. Documento interno. 8 p.
- Campos, J; Villalobos, R. 2006. Manejo forestal a escala de paisaje: un enfoque para satisfacer múltiples demandas de la sociedad hacia el sector forestal. IUFRO Latinamerican Congress. La Serena, CL. 13 p.
- Casaza, J. 2003. Marco de evaluación de Bosques Modelo. Centro Regional de Bosques Modelo para América Latina y el Caribe. Santiago, CL, PNUD. 22 p.
- CCAD-PNUD/GEF. 2002. El Corredor Biológico Mesoamericano: una plataforma para el desarrollo sostenible regional. Proyecto para la Consolidación del Corredor Biológico Mesoamericano. Managua, NI. p. 8-13.
- Comité de Cuenca Aguas Calientes. 2006. Actas de reuniones de la Junta Directiva 2005-2006. Documentos internos. Somoto, NI.
- Comité de Cuencas Aguas Calientes. 2005. Resolución Municipal. Reglamento de organización y funcionamiento del comité de cuencas Aguas Calientes. Documento interno. Somoto, NI 13 p.
- Consejo de Cuenca del río La Soledad. 2005. Plan de cogestión de la subcuenca La Soledad. CATIE-FOCUENCAS. Valle de Ángeles, HO. 83 p.
- Consejo de Cuenca del río La Soledad. 2006. Plan Operativo año 2006. Valle de Ángeles, HO. 17 p.
- Consejo de Cuenca La Soledad. 2006. Certificación de acta de discusión y aprobación de estatutos (documento preliminar). Valle de Ángeles, Ho. 9 p.
- Corrales, O; Carrera, F; Campos, JJ. 2005. El Bosque Modelo, una plataforma territorial para la aplicación del enfoque ecosistémico. Recursos Naturales y Ambiente no. 45: 6-12.
- Estado de la Nación. 2004. Décimo informe. San José, CR. 448 p.
- Faustino J; Jiménez F. 2005. Focuecas II. Experiencias Institucionalidad de Organismos de Cuencas. Turrialba, CR, CATIE. 76 p.
- Faustino J; Jiménez F. 2006. Focuecas II. Guía para elaborar planes de cogestión de cuencas. Turrialba, CR, CATIE. 22 p.
- Focuecas II-Matagalpa. 2006. Sistematización de la experiencia del comité para la subcuenca del río Jucuapa, Matagalpa. Matagalpa, NI. 11 p.
- Focuecas II-Matagalpa. 2006. Sistematización de la experiencia en la construcción e implementación del plan de cogestión adaptativa para la subcuenca del río Jucuapa, Matagalpa. Matagalpa, NI. 8 p.
- Gabay M. 2006. Bosque modelo: desarrollo sustentable en acción. IUFRO Latinamerican Congress. La Serena, Chile. 14 p.
- García Azuero, AF. 2003. Lineamientos para la planificación de un bosque modelo en Costa Rica. Tesis Mag. Sc. Turrialba, CR, CATIE. 120 p.
- González, JM. 2006. Creación del Consejo de Cuencas en Valle de Ángeles. Focuecas II. Valle de Ángeles, Honduras. Valle de Ángeles, HN. 23 p.



- González, JM. 2006. El fondo ambiental del Consejo de Cuencas en Valle de Ángeles. Focuencias II. Valle de Ángeles, Honduras. Valle de Ángeles, HN. 23 p.
- Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya IIG. 2004. Gobernanza, pensamiento estratégico y sostenibilidad (en línea). 12 p. Disponible en <http://www.iigov.org/wp/attachment.drt?art=13117>
- Jiménez, F; Faustino, J; Campos, JJ.; Alpízar, F; Velásquez, S. 2004. Experiencias de pago por servicios ambientales en cuencas en América Central. In Semana Científica CATIE. (6, 2004, Turrialba, CR). Memoria. Serie Técnica. Reuniones Técnicas no. 9. Turrialba, CR. p. 54-57.
- Jolly, JF. 2006. Lo público y lo local: gobernanza y políticas públicas. FIDAMERICA. 21 p. Disponible en <http://www.grupochoarlavi.org/gobernanzaambiental/Documentos/Lopublicoylocal.pdf>
- Krantz, L. 2001. The Sustainable Livelihood Approach to Poverty Reduction. SIDA. 37 p.
- LAC-Net. 2006. Bosques Modelo. Recursos Naturales y Ambiente. no. 46-47:174-179.
- Mesa Sectorial de Ambiente y Producción. 2006. Marco operativo de la Mesa Sectorial de Ambiente y Producción. Copán, HN, MANCORSARIC. 76 p.
- Miller, K; Chang, E; Johnson, N. 2001. En busca de un enfoque común para el Corredor Biológico Mesoamericano (en línea). Washington, US, World Resources Institute. 49 p. Disponible en [http://pdf.wri.org/mesoamerica\\_spanish.pdf](http://pdf.wri.org/mesoamerica_spanish.pdf)
- Otero, S; Faustino, J. 2004. Creación y operación de un organismo de cuencas. Recursos Naturales y Ambiente no. 43:72-79.
- Outon, V. 2002. Propuesta Bosque Modelo Jujuy: Gestión Integral de la Cuenca Los Pericos-Manantiales. Documento para la implementación del Programa Internacional de Bosques Modelo en un sector de la Región de Yungas de Argentina.
- Pérez, R. 2006. Análisis del proceso hacia la cogestión en la subcuenca del río Aguas Calientes, Madriz, Nicaragua. Tesis Mag. Sc. Turrialba, CR, CATIE. 135 p.
- PNUMA/CCAD. 2005. GEO Centroamérica. Perspectiva del Medio Ambiente 2004 (en línea). México. p. 192. Disponible en: <http://www.ccad.ws/documentos/GEOCA.pdf>
- Prats, JO. 2001. Gobernabilidad democrática para el desarrollo humano. Marco conceptual y analítico. Revista Instituciones y Desarrollo no. 10:103-148. También disponible en <http://www.grupochoarlavi.org/php/doc/documentos/Elconceptoyel.pdf> ó en <http://portal.onu.org.do/contenidos/archivos/Gob%20Democratica%20para%20el%20desarrollo%20humano.pdf>
- Pretty, J. 2003. Social capital and connectedness: Issues and implications for agriculture, rural development and natural resource management in ACP countries. Review paper for CTA. 46 p. (Working Document Number 8032).
- Prins, C. 2004. The central role of good governance and institution building for proper natural resource management, propoor economic growth and spreading social welfare in the countryside. snt.



- Prins, C. 2006. Análisis y Manejo de Conflictos. Nociones, enfoques, instrumentos (diapositivas). Taller de manejo de conflictos. Matagalpa, NI. 30 diapositivas.
- Prins, C; Jiménez, F; Faustino, J. 2004. Propuesta de ejes de sistematización de experiencias en cogestión de cuencas hidrográficas. Focuenas II-CATIE. Turrialba, CR, CATIE. 16 p.
- Programa Nacional de Bosques Modelo de Argentina. Guía para la formulación de propuestas de Bosques Modelo en la República Argentina. Dirección de Bosques. Secretaría de Ambiente. Buenos Aires, AR. 7 p.
- Provincia de Jujuy. Poder Ejecutivo. 2003. Decreto No. 6771 del 20 de marzo de 2003. Personería Jurídica de la Asociación Civil Bosque Modelo Jujuy.
- Secretaría de la Red Internacional de Bosques Modelo. 2003. Guía para el desarrollo del Bosque Modelo. Ottawa, CA. 15 p.
- Shepherd, G. 2006. El Enfoque Ecosistémico: Cinco Pasos para su Implementación. Gland, CH y Cambridge, UK, UICN. 30 p.
- Tábora, F; Faustino, J; Piedra, M; Gómez, M; Prins, C. 2003. Desarrollo de un modelo de fondo ambiental para el manejo y conservación de los recursos naturales de una microcuenca de Honduras. Recursos Naturales y Ambiente no. 41:96-101.
- Taller Regional Aplicación del Enfoque Ecosistémico a la Gestión de Corredores en América del Sur. (2004 Quito, EC). (Memorias del Taller). Eds. Cracco, M; Guerrero, E. Quito, EC. 77 p. También disponible en <http://www.sur.iucn.org/publicaciones/documentos/publicaciones/358.pdf>
- Torres, P; Rodó, J. 2004. Gobernanza, pensamiento estratégico y sostenibilidad. Cataluña, ES, Instituto Internacional de Gobernabilidad de Cataluña. 12 p. (Documento de trabajo no. 3).
- World Bank. 2002. Social Development: inclusion, cohesion, accountability. Trípico.

## Anexo 1. Principios rectores de los modelos de gestión ambiental en estudio

ENFOQUE ECOSISTÉMICO	BOSQUES MODELO	COGESTIÓN DE CUENCAS	CORREDORES BIOLÓGICOS
<ol style="list-style-type: none"> <li>Los objetivos del manejo de la tierra, del agua y de los recursos vivos son una cuestión de elección social.</li> <li>El manejo debe estar descentralizado al nivel más bajo posible.</li> <li>Quienes manejan el ecosistema deben contemplar los efectos (reales y potenciales) que sus actividades tienen sobre otros ecosistemas.</li> <li>Al reconocer los beneficios potenciales del manejo, resulta necesario comprender y administrar el ecosistema en un contexto económico.</li> <li>Conservar la estructura y funcionamiento del ecosistema y mantener sus servicios debe ser un objetivo prioritario del enfoque ecosistémico.</li> <li>El manejo de los ecosistemas debe mantenerse dentro de los límites de su funcionamiento.</li> <li>El enfoque ecosistémico debe emprenderse dentro de una escala espacial y temporal apropiada.</li> <li>Al reconocer la variabilidad de las escalas temporales y los efectos de retardo que caracterizan a los procesos del ecosistema, se deben establecer objetivos de manejo a largo plazo.</li> <li>El manejo debe contemplar la inevitabilidad del cambio.</li> <li>El enfoque ecosistémico debe buscar la integración y el equilibrio adecuados entre la conservación y el uso de la diversidad biológica.</li> <li>El enfoque ecosistémico debe contemplar todas las fuentes de información relevantes, incluyendo los conocimientos científicos, indígenas y locales, las innovaciones y las prácticas usuales.</li> <li>El enfoque ecosistémico debe convocar a todos los sectores relevantes de la sociedad y las disciplinas científicas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Alianzas y trabajo en red.</b> El proceso de gestión del BM propicia la implementación de alianzas y trabajo colaborativo entre corresponsables, colaborando y compartiendo resultados y lecciones aprendidas con otros BM.</li> <li><b>Gobernanza participativa.</b> El BM es una plataforma de concertación voluntaria, participativa y representativa de intereses y valores relevantes para la gestión efectiva, eficiente y con equidad.</li> <li><b>Gestión del conocimiento para el manejo adaptativo.</b> La gestión del BM aprovecha, promueve y potencializa el conocimiento tradicional y científico, permite la innovación y promueve el aprendizaje orientados al manejo adaptativo.</li> <li><b>Equidad.</b> El BM promueve la equidad en la distribución de las oportunidades e impactos del desarrollo sostenible, para los miembros de la comunidad.</li> <li><b>Manejo ecosistémico de los recursos naturales a escala de paisaje.</b> El área geográfica de incidencia del BM permite una gestión integral y eficaz a escalas espaciales múltiples, del manejo de sus recursos naturales, que considera las principales interacciones y sinergias entre corresponsables y componentes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Convergencia:</b> para identificar intereses, necesidades y potencialidades comunes.</li> <li><b>Desarrollo de procesos:</b> para articular acciones de corto, mediano y largo plazo.</li> <li><b>Responsabilidad compartida:</b> para desarrollar esfuerzos y procesos conjuntos.</li> <li><b>Integración e integralidad:</b> para unir esfuerzos y capacidades, considerando que todos los elementos son importantes.</li> <li><b>Cooperación:</b> para actuar en conjunto y desarrollar alianzas y sinergias.</li> <li><b>Respeto a la identidad:</b> cada participante mantiene su organización y responsabilidad.</li> <li><b>Transparencia:</b> información pública y actividades con reglas claras y oportunas.</li> <li><b>Solidaridad:</b> para integrar fortalezas y capacidades y responder de manera conjunta.</li> <li><b>Equidad:</b> igualdad de oportunidades y justicia.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Institucionalización y conceptualización de la gestión ambiental como eje transversal.</li> <li>Las áreas conectoras son espacios para el desarrollo sostenible.</li> <li>Las áreas conectoras han sido definidas para favorecer el mantenimiento de la diversidad, disminuir la fragmentación y mejorar la conectividad del paisaje y de los ecosistemas.</li> <li>Las áreas conectoras son generadoras de bienes y servicios ambientales importantes para el desarrollo de los países.</li> <li>La participación ciudadana responsable garantizará la sostenibilidad de las áreas conectoras.</li> </ol>



## Anexo 2. Objetivos específicos de cada experiencia

Jujuy	Formoseño	Alto Malleco	Chiloé	Reventazón
<p>Instaurar un proceso de ordenamiento ambiental, contribuyendo al manejo integral de los recursos naturales Manantiales, a través de un modelo de planificación y gestión participativo para lograr el desarrollo sustentable.</p>	<p>Mejorar la calidad de vida de la familia rural del área del BM Formoseño, a través de la implementación de sistemas de manejo integrado de los recursos naturales de la zona, de manera de armonizar las cuestiones ambientales, sociales, culturales, productivas y económicas.</p>	<p>El BM Araucarias del Alto Malleco tiene como Misión asumir y contribuir a través de la participación comunitaria y democrática, al manejo sustentable de los ecosistemas naturales en el territorio, buscando asegurar la conservación de la biodiversidad, el fortalecimiento y reconocimiento de la cultura local, y aportar a mejorar las condiciones de vida de sus habitantes.</p>	<p>El desafío institucional es promover la organización de las comunidades locales, generando capacidad de gestión y adecuados niveles de conocimiento que les permitan tomar decisiones acerca del uso de sus recursos naturales de forma tal que sean capaces de mejorar su calidad de vida y transiten hacia un modelo de desarrollo sustentable.</p>	<p>El BM Reventazón tiene como objetivo superior el manejo sustentable de los recursos naturales en la provincia de Carthago, lo que se pretende alcanzar mediante la activa participación de la comunidad en una gestión integrada con agentes estatales, organizaciones no gubernamentales, empresas y representantes del sector privado, para así contribuir también al mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes del área.</p>
<p><b>Aguas Calientes</b> Instituciones y pobladores planifican y desarrollan actividades de forma integrada y ordenada en la subcuenca Aguas Calientes, contribuyendo a la recuperación y protección de los recursos naturales, al desarrollo integral de las comunidades y a un mejor nivel de vida de los habitantes.</p>	<p><b>Jucuapa</b> Las comunidades de la subcuenca del río Jucuapa han mejorado su nivel de vida a través de la aplicación de los principios, enfoques y estrategias de cogestión de cuencas para lograr el desarrollo sostenible y el mejoramiento de la calidad de vida.</p>	<p><b>Copán</b> Contribuir a la conservación, mejoramiento y potenciación de los recursos naturales de la subcuenca del río Copán, de forma tal que se garantice el uso sostenido y el desarrollo humano, mediante la gestión de recursos, ejecución de los proyectos y actividades.</p>	<p><b>Valle de Ángeles</b> Las comunidades de la microcuenca del río La Soledad han mejorado su nivel de vida a través de la aplicación de los principios, enfoques y estrategias de cogestión de cuencas para lograr el desarrollo sostenible y el mejoramiento de la calidad de vida.</p>	<p><b>CBCVCT</b> Restablecer y mantener la conectividad biológica entre las áreas silvestres protegidas del Parque Nacional Volcán Turrialba, Monumento Nacional Guayabo, Zona Protectora de la Cuenca del río Tuis y la Reserva Privada de Vida Silvestre La Marta, mejorando la calidad ambiental del entorno y contribuyendo a mejorar la calidad de vida de las personas.</p>

### Anexo 3. Miembros de cada una de las experiencias sistematizadas

Organismos de Cuenca y Corredor Biológico

AGUAS CALIENTES	JUCUAPA	COPAN	LA SOLEDAD	CBCVCT
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ Alcaldía de Somoto,</li> <li>⊙ Alcaldía de San Lucas,</li> <li>⊙ INTA</li> <li>⊙ MAGFOR</li> <li>⊙ INAFOR</li> <li>⊙ INTA</li> <li>⊙ Ministerio de Educación</li> <li>⊙ MECD-SL</li> <li>⊙ MECD-Somoto</li> <li>⊙ Minsa Somoto</li> <li>⊙ MARENA,</li> <li>⊙ Policía Nacional</li> <li>⊙ Plan Nicaragua (ONG)</li> <li>⊙ Radio Ecológica,</li> <li>⊙ Movimiento Comunal Nicaragüense MCN</li> <li>⊙ CIDeS</li> <li>⊙ Plan Nicaragua</li> <li>⊙ INPRHU</li> <li>⊙ ADRA</li> <li>⊙ FUNDER-CONAGRO</li> <li>⊙ UNAG</li> <li>⊙ UNICAM</li> <li>⊙ ENACAL</li> <li>⊙ 1 representante comunitario de la cuenca baja, uno de la cuenca media y uno de la cuenca alta a nivel de directiva.</li> <li>⊙ 7 CCC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ Alcaldía de Matagalpa</li> <li>⊙ INTA</li> <li>⊙ MAGFOR</li> <li>⊙ UNAG-PCaC</li> <li>⊙ MARENA,</li> <li>⊙ FUMDEC,</li> <li>⊙ UNAN Matagalpa</li> <li>⊙ UNICAFE,</li> <li>⊙ ASOCAFEMAT,</li> <li>⊙ Representantes comunitarios (alta, media, baja)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ Alcaldía de Copan Ruinas,</li> <li>⊙ Alcaldía de Santa Rita,</li> <li>⊙ Alcaldía de Cabañas,</li> <li>⊙ Alcaldía de San Jerónimo,</li> <li>⊙ SANAA,</li> <li>⊙ CASM (ONG)</li> <li>⊙ AFE-CODHEFOR,</li> <li>⊙ Proyecto Norte de Copan,</li> <li>⊙ OCDIH</li> <li>⊙ Agua para el pueblo,</li> <li>⊙ Plan en Honduras,</li> <li>⊙ AFE-CODHEFOR,</li> <li>⊙ IHCAFE,</li> <li>⊙ PRONADEL,</li> <li>⊙ PRODERT,</li> <li>⊙ Cámara de Comercio,</li> <li>⊙ Visión Mundial,</li> <li>⊙ FOCUENCAS</li> <li>⊙ Asociación de Ganaderos Copan</li> <li>⊙ CAM: Sesesmiles, Marroquin, Mirasol, Otuta, río Blanco, Limón, Guila,</li> <li>⊙ CODELES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ Alcaldía de Valle de Angeles</li> <li>⊙ Instituto Nacional Agropecuario INA,</li> <li>⊙ INFOP (ONG),</li> <li>⊙ AMITIGRA</li> <li>⊙ Centro de educación básica de Cerro Grande,</li> <li>⊙ Centro Educativo de secundaria San Juancito,</li> <li>⊙ Grupo de jóvenes educadores voluntarios</li> <li>⊙ Patronatos,</li> <li>⊙ Juntas de agua,</li> <li>⊙ Artesanos,</li> <li>⊙ Grupos de agricultores de Montaña Grande</li> <li>⊙ Grupo de agricultores Buena Vista,</li> <li>⊙ Grupo Plantar</li> <li>⊙ Grupo de agricultores los Cusucos,</li> <li>⊙ Cajas rurales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ APOT Asociación de productores orgánicos Turrialba</li> <li>⊙ MINAE-Turrialba</li> <li>⊙ UMCRE Unidad de Manejo de la Cuenca del Reventazón</li> <li>⊙ PNVT Parque Nacional Volcán Turrialba</li> <li>⊙ BMR Bosque Modelo Reventazón</li> <li>⊙ MNG Monumento Guayabo</li> <li>⊙ UCR Universidad de Costa Rica</li> <li>⊙ CATIE</li> <li>⊙ Grupo Ecológico de Pejibaye.</li> <li>⊙ ASOPROA Asociación de productores Agrícolas</li> <li>⊙ PPD-PNUD</li> </ul>





#### **Anexo 4. Contenido temático de las entrevistas**

Cabe aclarar que estas consultas son sólo una guía y no son preguntas cerradas ni se han expresado de forma idéntica con todos los entrevistados.

##### **Sobre los involucrados**

¿Quiénes son los principales actores de la iniciativa en el área?

¿Quiénes son los beneficiarios directos de la iniciativa Bosque Modelo?

¿Cuáles son las principales reglas y conductas de la población en el área con relación al manejo y conservación de los recursos naturales?

¿En qué participa la población? ¿Asiste a reuniones, tiene representantes en el Directorio, participa en la toma de decisiones, en la planificación, emite voz pero no voto, vota, brinda mano de obra?

Describe el proceso participativo en la toma de decisiones (si es que participa en ello).

##### **Sobre la organización**

¿Cómo está organizado el Bosque Modelo o el Comité de Cuenca?

¿Quiénes conforman el directorio o comité? Y por qué?

¿Cómo se eligen sus miembros?

¿Cuál es la motivación de los miembros para trabajar en esta organización?

¿Reciben algún salario por ser parte del Directorio o Comité?

¿Cuáles son las funciones principales del Directorio o Comité?

¿Cómo aporta cada miembro?

¿Se han definido con claridad las funciones de cada entidad e institución participante?

¿Cuáles son los principales colaboradores o socios? (solo en el caso de Bosque Modelo)



- ¿Cómo se elige al Gerente?
- ¿Cuáles son las funciones principales del Gerente?
- ¿Recibe un salario por este cargo?

### **Sobre la legalidad**

- ¿Cuál es el estatus legal del Bosque Modelo?
- ¿Por qué se eligió esta figura?
- ¿Cuál fue el proceso de elegir esta figura?
- ¿Considera que es la figura más útil a los objetivos del Bosque Modelo?
- Si no, ¿qué aspectos de esta figura considera útiles, y qué aspectos considera ocuparía cambiar o fortalecer para los objetivos del Bosque Modelo?
- ¿Cuál es el marco legal en el que se desarrolla el Bosque Modelo o el Comité de Cuenca?

### **Historia**

- ¿Cuál fue la necesidad que existió para organizarse como Bosque Modelo o como Comité de Cuenca? ¿Cuáles fueron los elementos clave que impulsaron la creación del Bosque Modelo?
- ¿Cómo se creó la organización? ¿Con quiénes y por iniciativa de quién? Buscando qué? ¿Quiénes fueron los principales promotores?
- ¿Cuáles son los principales conflictos que enfrentaron?
- ¿Cómo se pasó de la idea a la acción?
- ¿Qué resultados concretos ha visto desde que existe esta organización?
- ¿Podría hacer una comparación de antes y después de la organización?

### **Presente**

- ¿Es necesaria esta organización? ¿Por qué?
- ¿Cómo se beneficia la población de esta iniciativa?
- ¿Quiénes tienen derecho a aprovechar los RRNN del área?
- ¿Cuál es el marco institucional del Bosque Modelo o Comité de Cuenca? Internacional, nacional y local



¿Cuáles han sido los mayores aciertos que han tenido en cuanto a la preservación y manejo de los recursos naturales?

¿Cuáles han sido los mayores aprendizajes que han tenido en cuanto a la conservación y manejo de los recursos naturales?

¿Se obtienen y administran recursos financieros internos y/o externos?

¿Cómo se obtienen y cómo se administran?

¿Cuáles son los principales conflictos que enfrentan en su accionar cotidiano?

¿Qué han hecho para incorporar a la población en las actividades y razón de ser de los bosques modelo?

### **Futuro**

¿Cree usted que la organización del Bosque Modelo o del Comité de Cuenca es beneficiosa para la población?

¿Qué esperan del Bosque Modelo o de la cuenca en el largo plazo? ¿Cuál es su imagen del Bosque Modelo o de la Cuenca pasados 5 años (2011)? (Su pronóstico es realista?)

¿Con qué recursos se cuenta para alcanzar estos objetivos?

¿Cree usted que el Bosque Modelo o el Comité de Cuenca es económica, política y socialmente sostenible en el tiempo? ¿Por qué?

¿Cree usted que esta organización es necesaria en el largo plazo?

### **Planificación**

¿Cuenta con un plan de ordenamiento territorial?

¿Cuenta con un plan estratégico?

¿Cómo se elabora el plan estratégico?

¿Quiénes participan en la elaboración?

¿Cuál es el procedimiento?

¿Quiénes están involucrados en el desarrollo de las actividades planificadas y quiénes no?

¿Existen términos de referencia, responsabilidades y planes



de acción que responden al plan estratégico?  
¿Existe un seguimiento literal al plan estratégico?  
¿Existe alguna instancia de vigilancia al cumplimiento de este plan?

### **Opinión**

¿Cuál cree usted que es la mejor práctica de su Bosque Modelo o Comité de Cuenca? ¿Cuál es la experiencia que usted propondría rescatar, documentar y compartir con otros sitios del mundo?  
¿Cuáles son las fuerzas que impulsan y cuáles las que limitan el desarrollo en su organismo de cuenca o bosque modelo? Mencione 3



### Anexo 5. Lista de entrevistados

Nombre	Cargo	Sitio
Jorge Menéndez	Secretaría de Medio Ambiente-Argentina	Buenos Aires, Argentina
Mónica Gabay	Directora del Programa Nacional de Bosque Modelo de Argentina	Buenos Aires, Argentina
Sabrina Vaccaro	Dirección de Bosques/ Programa Nacional de BM de Argentina	Buenos Aires, Argentina
Alejandro Blamey Alegría	Director Regional CONAF	BMAM
Carmen	Miembro del directorio representante indígena	BMAM
Claudio Sandoval	Encargado Biregional SEPADE	BMAM
Joaquín Meleñir	Asesor Intercultural	BMAM
José Chain	Empresario Forestal	BMAM
Leonardo Durán	Cooperante CUSO	BMAM
Mario Rivas	DAS / Arzobispado de Chile	BMAM
Pablo Sola	Presidente	BMAM
Rosa Amelia Huicalco Ñanco	Miembro del directorio representante colonos	BMAM
Técnico SEPADE	Servicio Evangélico para el Desarrollo	BMAM
Washington Alvarado	Gerente	BMAM
Abel Igor	Sociólogo	BMCh
Carolina Heager	Administración de proyectos	BMCh
Fernando Venegas	Administrador del Fondo Minga	BMCh
Franco Marabolí	Encargado de silvicultura comunitaria	BMCh
Lonko Roberto	Miembro comunitario del BM	BMCh
Roberto Malachin	Lonko	BMCh
Santiago Elmudesi	Gerente	BMCh
Carlos Paton	Gerente	BMF
Alejandro Snopek	Presidente del BM Jujuy -Cámara del Tabaco Jujuy	BMJ
Ariel Martínez	Centro de Rehabilitación V. Arroyabe	BMJ
Beatriz Filomeni	Centro de Rehabilitación V. Arroyabe	BMJ
Bouchet Jorge	Grupo Minetti	BMJ
Calapeña J. Carlos	Grupo Minetti	BMJ
Claudia Chauque	Miembro de la Comisión Ejecutiva	BMJ
Ester Cruz	Centro de Rehabilitación V. Arroyabe	BMJ
Guillermina Díaz de Outon	Voluntaria	BMJ
Juana Tolaba	Centro de Rehabilitación V. Arroyabe	BMJ
Lili Carmen Cabezas	Centro de Rehabilitación V. Arroyabe	BMJ
María Eugenia Lanfranco	Cámara de Tabaco Jujuy	BMJ
Rafael Alfaro	INTA (Perico)	BMJ
Ripley Shannon	Voluntaria	BMJ
Virginia Outon	Gerente	BMJ



Ligia Quirós	Miembro del directorio	BMR - CBCVCT
Mildred Jiménez	Gerente	BMR - CBCVCT
Róger Villalobos	Miembro del directorio	BMR - CBCVCT
Alan González	Apoyo diseño Programa Focucenas II	CATIE
Lindsey Canet	Investigadora	CBCVCT
Aníbal Murcia	Vicealcalde de Copán	Copán
Candelario Hernández	Miembro comunitario de la MSMA	Copán
Delmis Ledezma	Secretaria General MSMA / OCDHI	Copán
Delmi Suyapa	Subsecretaria del OCC	Copán
Josué León	Coordinador Focucenas II	Copán
Kelvin	Asistente de coordinación Focucenas II	Copán
Leonidas Alemán	Director Ejecutivo MANCORSARIC	Copán
Luis Godoy	Subcoordinador MSAP, Presidente de la junta de agua, miembro del patronato, presidente de la asociación de ganaderos y ex presidente de la asociación de cafetaleros	Copán
Marco Tulio Guerra	Miembro de la MSMA. Presidente junta de agua	Copán
Pedro Villeda	San Jerónimo UMA	Copán
Roberto Vides M.	Pastoral y equidad social CASM	Copán
Jorge Faustino	Líder	Focucenas I
Hans Kammenbauer	Líder	Focucenas II
Cristian González Estrada	Asistente técnica de coordinación	Matagalpa
Isidro Salinas	Coordinador Focucenas II	Matagalpa
	Secretaria Administrativa del Comité de Cuencas	Matagalpa
	Alcaldía de Matagalpa (Presidente)	Matagalpa
Alba Roque	MARENA	Somoto
César Páez	Radio Ecológica	Somoto
Efrén González	Vicealcalde	Somoto
Freddy Obando	Egresado de CATIE	Somoto
Marlon Lira	Representante del INTA	Somoto
Mauricio Cajina	Ex Vicealcalde/Tesista de CATIE	Somoto
Néstor López	Secretario Técnico del Comité de Cuenca	Somoto
Sonia Gómez	Coordinadora Focucenas II	Somoto
Ceyla Rivera	Directora Secundaria San Juancito/Secretaria Comité de Cuenca	Valle de Ángeles
José Crisanto Santos	Artesano/Presidente Junta de Agua Chaquitios/ Tesorero Comité de Cuenca	Valle de Ángeles
José Manuel González	Coordinador Focucenas II	Valle de Ángeles
Manuel de Jesús Torrez	Alcalde de Valle de Ángeles	Valle de Ángeles
Noemí Elvir	Profesora Centro Educativo Cerro Grande	Valle de Ángeles
Raquel Salgado	Directora EDUCATODOS/Administradora de JAJFA	Valle de Ángeles
	Vicealcaldesa de Valle de Ángeles	Valle de Ángeles

## Títulos publicados en esta Colección

1. Campos Arce, JJ; Camacho Calvo, M; Villalobos Soto, R; Rodríguez, CM; Gómez Flores, M. La tala ilegal en Costa Rica Un análisis para la discusión. 70 p.
2. Barriga, M; Campos, JJ; Corrales, OM; Prins, C. Gobernanza ambiental, adaptativa y colaborativa en bosques modelo, cuencas hidrográficas y corredores biológicos. Diez experiencias en cinco países latinoamericanos. 94 p.