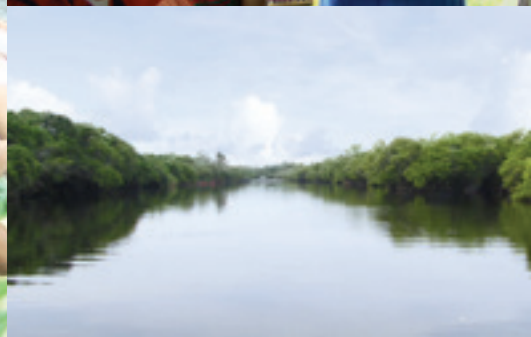




Alianzas, Modelo de gobernanza local para la gestión del territorio



Oficina Regional para Mesoamérica y la Iniciativa Caribe
Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza

Alianzas,
Modelo de gobernanza local
para la gestión del territorio

La designación de entidades geográficas y la presentación del material en este libro no implican la expresión de ninguna opinión por parte de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN), respecto a la condición jurídica de ningún país, territorio o área, ni de sus autoridades referente a la delimitación de sus fronteras y límites. Los puntos de vista que se expresan en esta publicación no reflejan necesariamente los de la UICN.

Esta es una publicación del Proyecto Alianzas Solidarias para la gestión Territorial Sostenible En Centroamérica, ejecutado por la UICN con el apoyo y la generosidad del Gobierno de Noruega.



- Publicado por:** UICN, Oficina Regional para Mesoamérica y la Iniciativa Caribe. San José, Costa Rica.
- Derechos:** 2012 Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza
Se autoriza la reproducción de esta publicación con fines educativos y otros fines no comerciales sin permiso escrito de parte de quién detenta los derechos de autor con tal de que se mencione la fuente.
- Citación:** Fresia Camacho (2012). Sistematización Proyecto Alianzas Solidarias para la Gestión Sostenible de Centroamérica, Costa Rica. UICN. 68 páginas.
- ISBN:** 978-9968-938-59-4
- Sistematización:** Centro de Comunicación Voces Nuestras
- Revisión técnica:** Ronald McCarthy
Gabriela Calderón
Jesús Cisneros
- Fotografía de cubierta:** UICN, Equipo Proyecto Alianzas
- Fotografías internas:** UICN, Equipo Proyecto Alianzas
Loida Pretiz Artista Plástica Nacional, consultora UICN
Rodrigo Molina - Producciones La Travesía
Fresia Camacho - Centro de Comunicación Voces Nuestras
Consortio Barra Santiago - El Salvador
- Diseño e Impresión:** Diseño Editorial • www.kikeytetey.com
- Disponible en:** Oficina Regional para Mesoamérica de la UICN
San José, Costa Rica, 607-2050 Montes de Oca
Tel.: +506 2283 8449
Fax: +506 2283 8472
www.iucn.org/mesoamerica

Contenido

Presentación	5
Lista de acrónimos	6
Introducción	7
1. El camino recorrido	9
2. Alianzas como modelo de gobernanza local para la gestión del territorio.....	13
3. Los enfoques teórico-metodológicos	17
3.1. Punto de partida: La pobreza y la amenaza de los ecosistemas van de la mano	19
3.2. Punto de llegada: La conservación de los ecosistemas y las comunidades sustentables.....	20
3.3. Territorios y gestión local	22
3.4. Innovación social y alianzas locales	23
4. Principios y valores.....	25
4.1. Empoderamiento y movilización social.....	26
4.2. De los intereses particulares a la visión común	27
4.3. Proceso de puertas abiertas, trabajo colaborativo y articulación social	28
4.4. Aprendizaje compartido: Ser y hacer desde la alianza es un camino de aprendizaje	29
4.5. Transparencia, democracia y legitimidad	29
5. Una plataforma intersectorial.....	31
5.1. Una integración amplia.....	33
5.2. Estructuras adecuadas y adaptables	35
5.3. Relaciones horizontales, solidarias y francas.....	36
5.4. Una administración eficaz y transparente	38
5.5. Una planificación orientada y una ejecución flexible	39
5.6. Estrategias inclusivas	41
6. La construcción de visión común y agendas de trabajo	43
7. Los cómo: herramientas, estrategias y procedimientos	47
7.1. Estrategias para el fortalecimiento del tejido social	49
7.2. Estrategias para actuar en el territorio, la conservación y los medios de vida.....	51
7.3. Estrategias para la incidencia en políticas públicas	57
7.4. Estrategias para la sostenibilidad de las alianzas locales	59
7.5. Estrategias participativas de comunicación	60
7.6. Estrategias para la gestión del conocimiento	62
Bibliografía.....	63
Entrevistas realizadas	65

Presentación

Alianzas fue el resultado de un esfuerzo sistemático por romper esquemas tradicionales en la gestión de proyectos y crear, a cambio, un modelo de implementación en el cual las personas locales fueran los verdaderos protagonistas y el centro de la gestión de sus ecosistemas.

Alianzas se desarrolló en las zonas fronterizas de Panamá-Costa Rica, Nicaragua-Costa Rica y el Salvador-Guatemala, áreas altamente biodiversas en donde la riqueza natural contrasta con las condiciones de pobreza y vulnerabilidad de la población. El proyecto se propuso fortalecer a las organizaciones locales brindándoles capacidades para planificar, impulsar y gestionar sus territorios a partir de la necesidad de fomentar una mayor participación de los distintos grupos sociales, así como de promover una reducción de sus condiciones de pobreza.

Por su carácter transfronterizo, las áreas de trabajo elegidas revistieron una importancia clave no solo para impulsar la protección de ecosistemas donde las dinámicas naturales no contemplan límites administrativos, sino también para fortalecer un vínculo social centroamericano entre comunidades de pueblos vecinos pertenecientes a distintos países. Alianzas fue un buen ejemplo de que las personas, guiadas por el interés de la conservación de los recursos naturales para mejorar su calidad de vida, pueden aspirar a sociedades más pacíficas, armónicas, democráticas e integradas.

Si bien el proyecto terminó de ejecutarse en el 2011, la realidad es que las plataformas sociales comunitarias y binacionales creadas durante su desarrollo han logrado consolidarse, permanecer, empoderarse y continuar brindando resultados en

el tiempo. Este logro orgánico se debe a que el proceso impulsó el establecimiento de un modelo de gobernanza local con organizaciones, líderes locales y diversas instituciones, el cual impactó positivamente sobre la conservación de la biodiversidad de los ecosistemas fronterizos elegidos y, muy especialmente, sobre la organización local y de base comunitaria, que es la que permanece en el territorio a través del tiempo.

Para rescatar este aprendizaje, nos dimos a la tarea de sistematizar el modelo de gobernanza local impulsado desde Alianzas, no con el propósito de convertirlo en una receta, sino, más bien, como una guía que pretende orientar a los lectores sobre los elementos esenciales que delinearon el éxito mostrado por este proyecto.

En la presente sistematización mostramos los conceptos y elementos que sirvieron como base teórico-metodológica para nuestro accionar. Ilustramos con historias la aplicación de las estrategias, los principios y los valores desarrollados como una forma de esclarecer cómo se llegó a la construcción de un modelo en las diferentes regiones geográficas. Estas historias son narradas por los integrantes de los consorcios desde su visión y su aplicación práctica.

La UICN está convencida de que este camino es un claro ejemplo de la importancia de apoyar organizaciones locales en sus procesos de empoderamiento y capacidad de incidencia. Ambos elementos, “empoderamiento y generación de capacidad”, son indispensables para construir una sociedad más justa, inclusiva y solidaria que valore los recursos naturales y haga un uso sostenible de ellos.

Dra. Grethel Aguilar
Directora Regional Mesoamérica y la Iniciativa Caribe
Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN)

Lista de acrónimos

Aamvecona	Asociación de amigos y vecinos de la costa y la naturaleza de Panamá
Acomuita	Asociación de Mujeres Indígenas Bribris de Talamanca, Costa Rica
Adesbo	Alianza para el Desarrollo Sostenible del Archipiélago de Bocas del Toro, Panamá
Aditibri	Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Bribris, Costa Rica
Aditica	Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar, Costa Rica
Agc	Áreas geográficas de concentración
Appta	Asociación de Pequeños Productores de Talamanca, Costa Rica
Arcas	Centro de Rescate de Vida Silvestre, Guatemala
Cbtc	Corredor Biológico Talamanca Caribe, Costa Rica
Ccad	Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo
CCSS	Caja Costarricense de Seguro Social, Costa Rica
Cocodes	Concejos Comunitarios de Desarrollo Guatemala
Fao	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
Fumsami	Fundación de Mujeres de San Miguelito, Nicaragua
Fundar	Fundación Amigos del Río San Juan, Nicaragua
Fundeverde	Fundación Reserva Esperanza Verde, Nicaragua
Marena	Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales, Nicaragua
MARN	Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales, Guatemala
Microregión Ahuachapán Sur	Asociación Microregión Ahuachapán Sur, una iniciativa de cuatro municipalidades de Ahuachapán Sur: San Francisco Menéndez, San Pedro Puxtla, Jujutla y Guaymango, El Salvador
Minaet	Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones, Costa Rica
ORMA	Oficina Regional para Mesoamérica, UICN
Presol	Plan de Residuos Sólidos de Costa Rica
Promar	Fundación para la protección del mar, Panamá
Proyecto Alianzas	Proyecto Alianzas: implementado por la UICN con apoyo de la cooperación noruega
Recicaribe	Asociación de Reciclaje del Caribe, Costa Rica
Siapaz	Sistema Internacional de Áreas Protegidas para la Paz
Udt	Unión para el Desarrollo de Talamanca, Costa Rica
UICN	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza
Unag	Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos de Nicaragua
Unam	Universidad Nacional Autónoma de México
Uned	Universidad estatal a distancia, Costa Rica
Unes	Unidad Ecológica Salvadoreña
Upot	Unión de Pueblos Originarios Transfronterizos, Panamá y Costa Rica

Introducción

En este documento exponemos las características del modelo de gobernanza desarrollado por las alianzas locales o plataformas intersectoriales Alianza Bocas, de Panamá; Humedales y Unión para el Desarrollo de Talamanca (UDT), de Costa Rica; Gaspar, de Nicaragua; Barra de Santiago El Imposible, de El Salvador y Alianza del Pacífico Sur Oriente, de Guatemala, en el marco del Proyecto Alianzas, impulsado por la UICN-ORMA y la Cooperación Noruega correspondiente al período 2004-2011. Un camino en regiones desafiantes por su pobreza y la vulnerabilidad de sus ecosistemas generó un cúmulo de conocimiento que ahora la UICN pone a su disposición, al comprender que, si bien los procesos sociales son irrepetibles, es posible comparar y abstraer un modelo replicable. Por eso, más que una sistematización de la experiencia, con este documento buscamos sintetizar una propuesta que se construyó en ese ir y venir entre la teoría y la práctica, a través de los aprendizajes, los saberes y las tensiones resultantes del accionar, el modelo Alianzas.

La principal lección es muy conocida y, sin embargo, es siempre nueva: la unidad y el trabajo conjunto son más eficientes para influir sobre las decisiones sustanciales en torno al ambiente y la vida de las comunidades que el trabajo por separado. El modelo de gobernanza que exponemos integra un conjunto de fundamentos, principios y valores, criterios organizativos, estrategias y herramientas desde las miradas y prácticas de sus protagonistas, que han sido construidos y reconstruidos en el transcurso de la experiencia.

Para documentar el proceso y abstraer el modelo realizamos entrevistas con líderes y lideresas comunales, representantes de organizaciones no gubernamentales y de las municipalidades

en los territorios donde se desarrolló el proyecto y las sesiones de trabajo con colaboradores de la UICN. También revisamos sistematizaciones, informes y relatos que dan cuenta de la riqueza de los procesos que alimentaron esta propuesta de modelo de gobernanza. El esfuerzo consiste en decantar los elementos que pueden ser comunes a diversas experiencias, más allá de las condiciones particulares en que se desarrollan los seis consorcios o alianzas locales fronterizas. El objetivo es que este documento pueda ser útil para las personas, organizaciones, comunidades e instituciones que día a día encaran el desafío de conservar adecuadamente los recursos naturales, mejorar la vida de la gente y lograr una gestión ambiental eficiente. El documento está construido con las voces diversas de sus protagonistas y relata algunas experiencias que permiten dar cuenta del modelo, por eso se narra en primera persona plural.

El primer capítulo recoge los antecedentes del desarrollo del proyecto. El segundo capítulo aborda un acercamiento general al modelo de gobernanza. El tercer capítulo atiende el enfoque teórico- metodológico. El cuarto capítulo se refiere a los valores y principios que lo sustentan. El quinto capítulo reseña las formas de organización que se desarrollaron en los diferentes casos, los aprendizajes sobre relaciones, funciones, roles, toma de decisiones y tejido social. El sexto capítulo habla de la manera como se cultivó una visión común a partir de perspectivas e intereses diversos. El séptimo capítulo aborda las estrategias, las herramientas y los procedimientos. Los planteamientos centrales van acompañados de historias recogidas en el terreno, entre las personas protagonistas de las alianzas locales.



Puente fronterizo entre Panamá y Costa Rica, frontera Guabito-Sixaola

1. El camino recorrido



Desde 1988, la UICN trabaja por la conservación en la región mesoamericana. El gobierno noruego es un aliado estratégico en este proceso que contribuye al fortalecimiento de capacidades para el manejo de los recursos naturales, su apropiación por parte de las comunidades y en diversas iniciativas de gestión del conocimiento. Esta fructífera sinergia permitió comenzar un desafío conjunto que requirió confianza y valor: generar un modelo de trabajo local que propicie el vínculo entre la gestión de ecosistemas clave y la incidencia política.

El Proyecto Alianzas inicia en el año 1999 con la elaboración participativa conjunta entre la membresía y el equipo técnico de la UICN del Estudio de Línea Base, en tres de las ocho Áreas Geográficas de Concentración (AGC)¹ de la UICN-ORMA, con alcance transfronterizo: la costa del Caribe en Talamanca (Costa Rica) y Bocas del Toro (Panamá) que abarca la cuenca baja del río Sixaola, Changuinola, Guarumo y las islas de Bocas; la costa Pacífica y la cuenca baja del río Paz entre Guatemala

1 Áreas Geográficas de Concentración (AGCs): Definición utilizada por UICN para la delimitación de un espacio geográfico de trabajo que permita concentrar e integrar todos los componentes de acción de la UICN para alcanzar impactos importantes en la conservación, manejo sustentable de ecosistemas claves y en la calidad de vida de la población local. Para la selección de las Áreas Geográficas de Concentración se establecieron una serie de criterios de guía al definir áreas geográficas, tanto nacionales como regionales. (2002)



Muelle San Carlos de Nicaragua

y El Salvador; incluyendo la Barra de Santiago, zonas boscosas, la Barrona, Monterrico y Hawaii; y la sección suroeste de la cuenca alta del río San Juan (Nicaragua y Costa Rica) con las cuencas bajas de los ríos Medio Queso, Zapote, Frío, Tepenaguazape, Papaturre, los humedales y el archipiélago de Solentiname.

A partir de los resultados de este estudio, en el año 2004 se firma el convenio denominado “Programa Marco UICN/NORAD-Mesoamérica, Alianzas, para un periodo de cinco años (2004-2008), con el objetivo de: establecer alianzas de grupos locales fronterizos en sitios específicos de Mesoamérica para incidir en políticas locales, nacionales y regionales a favor del uso sustentable de los recursos naturales.

El estudio de la línea base reconoce que la situación ambiental de la región y, en especial, en las áreas seleccionadas no es buena si se compara con el resto de América Latina debido a la deforestación, la contaminación y la sobreexplotación de los recursos naturales; siendo los ecosistemas de agua dulce, costeros y forestales, los más afectados. Asimismo, señala que “la verdadera riqueza de América Central radica en su pueblo, el cual no goza de la calidad de vida que merece por los esfuerzos que hace, debido a razones históricas y estructurales.” (UICN, 2002, p. 12).

Algunos de los temas clave y retos que surgieron de este estudio (UICN, 2001) fueron los siguientes:

- El mejoramiento de la calidad de vida de las personas, sin afectar la base de los recursos naturales
- La gestión comunitaria de los recursos naturales
- La calidad y cantidad del agua y su acceso
- El impacto de las poblaciones en los ecosistemas (manejo de desechos, contaminación)
- La educación y la conciencia ambiental
- El ecoturismo

El objetivo definido fue vincular las organizaciones involucradas en la gestión sustentable de ecosistemas, sus bienes y servicios para actuar en el territorio a la vez que se influye en las políticas públicas. Las estrategias planteadas giraron en torno al empoderamiento, la gobernanza y el conocimiento, en esta primera etapa.

Alianzas se concibió desde el inicio como una ruta hacia la descentralización de decisiones y recursos, con el desafío de encontrar un modo para que las comunidades y sus organizaciones pudieran participar e influir en la gestión de los territorios que habitan, garantizando la sostenibilidad

de los ecosistemas y la calidad de vida de las poblaciones (UICN, 2001). El desafío era grande, en territorios marcados por la concentración de tierras, la presencia de grandes transnacionales, un funcionamiento gubernamental frágil y, muchas veces, ineficiente o enfocado en otras prioridades.

La inserción se dio de la mano con las organizaciones miembro de UICN que tenían presencia en los territorios locales; se realizaron convocatorias más amplias y un proceso de inclusión que buscaba la apropiación de la visión de Alianzas por parte de los actores locales, bajo el lema “Por la gente y el ambiente”. A ambos lados de la frontera se fueron conformando los consorcios o alianzas locales, se establecieron los grupos gestores y se trabajó en la elaboración de los valores orientadores y la identidad. Asimismo, los ejercicios de construcción de planes conjuntos contribuyeron a alimentar una visión común y a su aplicación en el terreno. Los intercambios de experiencias interfronterizas, así como con los demás consorcios y los talleres ayudaron a amalgamar las prácticas y los conocimientos.

“Este esquema significó una oportunidad para que las organizaciones participantes afirmaran sus derechos, desarrollaran capacidades, aprendieran e intercambiaran experiencias, al tiempo que lograran concertar acciones, estrategias y agendas conjuntas” (Blanco, 2009, p. 7).

La fase de extensión, segunda etapa, desarrollada entre enero y junio de 2009, estuvo centrada en la sistematización del modelo de acompañamiento del Proyecto Alianzas y en el diseño de la propuesta de consolidación. Algunas de las recomendaciones se orientaron hacia “...fortalecer la participación de pueblos indígenas, mujeres y jóvenes en los consorcios; fortalecer las

estrategias de comunicación e incidencia y... a la inversión en capital social...” (UICN, 2009, p. 5).

La tercera etapa (setiembre 2009- agosto 2011) se enfocó hacia “establecer y validar modelos de buena gobernanza para el manejo de los recursos naturales y la conservación de la biodiversidad, en particular, en zonas fronterizas y fomentar el desarrollo de los medios de vida y las economías locales, mediante el acceso a los mercados verdes” (UICN, 2009, p. 5). Una de las características de esta fase fue el establecimiento de fondos competitivos con proyectos compartidos entre varios socios de las alianzas y un trabajo sistemático en la gestión de nuevos colaboradores para los consorcios.

Señala el Informe de la Evaluación Final (Blanco, Bradford y Guharay, 2011) que este proceso logró no solo articular dinámicas y plataformas locales transparentes y democráticas, con capacidad de planeación y acción, sino también incidir tanto en la mejora de la gestión ambiental como en el fomento de la producción amigable con la naturaleza. Otro de los logros significativos se refiere al empoderamiento e integración de las mujeres, la juventud y los pueblos indígenas en las plataformas y la incorporación de sus agendas en la visión común, entre otros.

En el proceso se fue construyendo un modelo de gobernanza local con organizaciones, líderes locales y diversas instituciones, el cual se procura sistematizar y compartir ahora. En este documento, el Proyecto Alianzas entrega una clave para generar avances significativos a la UICN y otras instituciones y personas interesadas en impulsar prácticas más eficaces de conservación y gestión ambiental.



Taller de Capacitación Consorcio Barra Santiago-El Imposible, El Salvador

2. Alianzas como modelo de gobernanza local para la gestión del territorio

La revisión crítica y reflexión colectiva de esta experiencia de ocho años posibilitó abstraer la propuesta del **modelo de gobernanza de Alianzas**, ordenada en los siguientes componentes, de modo que sea accesible a las personas interesadas en replicar la experiencia. Listados a continuación:

- Los enfoques teórico-metodológicos de los que se alimenta el modelo
- Los principios y valores que sustentan la propuesta

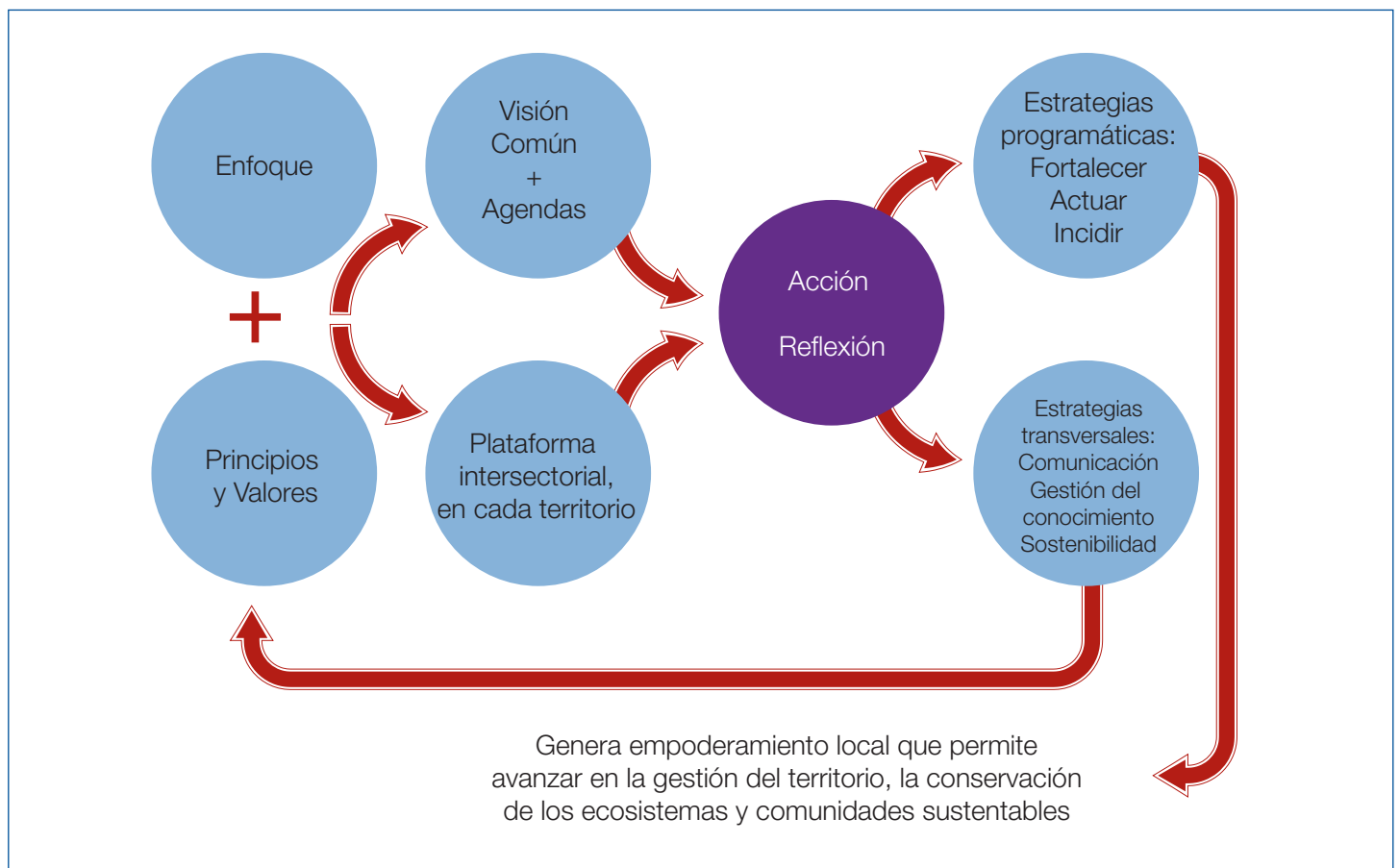
- La plataforma intersectorial y los aspectos organizativos
- La construcción de visión común y agendas de trabajo
- Las estrategias, las herramientas y los procedimientos que permiten llevar la visión a la práctica

Proponemos el siguiente esquema como guía de orientación en la comprensión de la propuesta.

Esquema 1

Guía de orientación en la comprensión de la propuesta

Modelo de gobernanza





Juanita Baltodano de APPTA-UDT, Costa Rica

Definiendo el Modelo de Gobernanza Ambiental

En este apartado nos referimos a la visión general del modelo de gobernanza y los conceptos clave que la sustentan.

Frente a los modelos de gestión que perciben el territorio y sus ecosistemas como ámbitos donde algunos actores externos y las instancias públicas definen las estrategias y las políticas, el **modelo Alianzas** parte del reconocimiento de la diversidad de dinámicas sociales, económicas, políticas, culturales desarrolladas en los espacios territoriales y de la diversidad de actores que las sustentan. A partir de este reconocimiento, propicia un accionar conjunto al comprender que la falta de poder de las comunidades es el primer asunto por atender para revertir las condiciones.

El propósito es lograr una mayor eficacia en la gobernanza territorial, apuntando a la creación de comunidades sustentables. Pasar del aislamiento al trabajo conjunto y las alianzas cambia la correlación de fuerzas, pues el conjunto de organizaciones potencia la capacidad de incidir en las decisiones y actuar en el territorio. Por tanto, esta propuesta busca la conservación de los ecosistemas desde acciones directas, la generación de medios de vida amigables con el ambiente y la incidencia política, mediante el constructivismo

y la innovación social. Abordaremos estos conceptos en el apartado de enfoques teórico-metodológicos, mientras que aquí nos centraremos en exponer qué entendemos por alianzas locales o consorcios como modelo de gobernanza local, a partir de la experiencia.

Alianza local: plataforma para la articulación de esfuerzos entre diversos actores, organizaciones comunitarias, organismos no gubernamentales, representantes del sector público o privado, que tiene como punto de partida la disposición voluntaria para reflexionar y actuar de manera conjunta en función de objetivos comunes.

Gobernanza: “La gobernanza ambiental se define como el conjunto de instituciones y procesos, formales e informales, entre los que se incluyen normas y valores, comportamientos y modalidades organizativas. A través de esos procesos, la ciudadanía, las organizaciones, los diferentes movimientos sociales y diversos grupos de interés, articulan sus intereses, median sus diferencias y ejercen sus derechos y obligaciones en relación con el acceso y uso de recursos naturales.” (Gutiérrez y Siles, s.f., p. 131).

Entonces, desagregando, la gobernanza ambiental es una dinámica social, cultural y económica:

- En un territorio específico, existe diversidad de actores, entre los cuales se encuentran instituciones, comunidades, organizaciones, movimientos sociales, empresas, cada uno con sus formas organizativas, intereses, aspiraciones y necesidades propias.
- Todos estos actores generan diversos procesos y acciones, formales e informales, para ejercer sus derechos y obligaciones en relación con el acceso, la gestión y el uso de los recursos naturales, al asumir –o rechazar– normas y valores establecidos o no por el Estado; muchas veces, hay tensiones y contradicciones entre esas prácticas.

Como lo confirma Imbach (2008, p. 1) “Los territorios son manejados por la gente que los usa en función de distintos tipos de derechos (propietarios, extractores, autoridades gubernamentales con mandato sobre territorio –como las que manejan áreas protegidas–, entre otros). Esta gente y sus organizaciones son la causa principal de los problemas de sostenibilidad del territorio. Al mismo tiempo, e indisolublemente, son su única solución”.

Territorio: “espacio geográfico (terrestre, acuático, marino o cualquier combinación de ellos) delimitado con base en algún criterio” (Imbach, 2008, p.6).

El **modelo Alianzas de gobernanza ambiental** busca dar sentido y sinergia a esa dinámica, por medio de:

- La articulación en un tejido integrador e inclusivo en torno al objetivo de gestión ambiental.
- El reconocimiento ante la posibilidad de generar arreglos sostenibles y aceptables entre los diversos actores.
- La participación en la toma de decisiones.
- La realización de procesos de concertación y negociación para mediar ante las diferencias y avanzar hacia la sostenibilidad respecto al manejo de los recursos naturales, desde normas y valores consensuados.

- La sensibilización, información y conciencia de la población en torno a los desafíos ambientales y sociales.
- El desarrollo de acciones que incluyen desde prácticas en comunidades hasta participación en foros y eventos globales, y que están enraizadas en el territorio.
- La certeza de que es posible el cambio gracias a los aportes distintos y complementarios.
- El propósito es lograr comunidades sustentables.

La regeneración del tejido social es posible gracias a **la alianza**, y esta constituye uno de los elementos que hacen viable el modelo de gobernanza local. Su fortalecimiento y cohesión son condiciones para que el modelo siga prosperando. Las alianzas agregan un valor exponencial a las iniciativas individuales. El resultado del trabajo conjunto no es la suma de la labor individual, pues trabajando en alianza se multiplican los saberes y contactos, se complementan las capacidades, se potencia el esfuerzo. Los vínculos trascienden la dimensión formal y se tejen desde la subjetividad y el afecto (Alvarado, s.f.).

En el ejercicio de la gobernanza territorial comprendemos el poder como la capacidad de influenciar el resultado de los eventos. Referido al uso de los recursos naturales y la conservación, lo podemos concebir como la capacidad para influir en las decisiones de uso y administración de los recursos naturales, de modo que estas apunten a la conservación de la biodiversidad y a comunidades sustentables. Gutiérrez y Siles (s.f.) señalan que **la alianza** es un espacio de construcción de ciudadanía y de equidad.

Una de las principales virtudes de las alianzas locales es que se convierten en un puente que acerca la institucionalidad a las comunidades y propicia el entendimiento. Señala Tono (Antonio Estrada), alcalde comunitario de La Barrona, en Guatemala: “El consorcio ha facilitado la comunicación con las autoridades municipales y nacionales. Ha apoyado para que las autoridades vengamos a oír las necesidades de las comunidades, nos ha acercado al Gobierno. Eso hemos agradecido, esa oportunidad” (entrevista, junio 2012).

Además, en la experiencia desarrollada, al ser alianzas gemelas, ubicadas a ambos lados de la frontera en Áreas Geográficas de Concentración con ecosistemas comunes, representa una potencialidad la construcción de agendas locales transfronterizas, mediante el diálogo de los actores locales, estableciendo así otro puente de comunicación.



Pescadores artesanales de la Barrona, Guatemala

3. Los enfoques teórico-metodológicos



Puente caído en San Francisco Menéndez durante la tormenta 12 E, El Salvador

En este apartado abordamos los pilares teórico-metodológicos sobre los que se sostiene el modelo de gobernanza enfocados hacia:

- la relación entre el combate de la pobreza y la conservación de la biodiversidad;
- los ecosistemas y las comunidades sustentables;
- los territorios y la gestión local;
- la innovación social y las alianzas locales.

Algunas de estas propuestas estaban claras desde el inicio del Proyecto, otras se fueron adoptando en la medida que surgieron preguntas y desafíos. En el proceso de conformación de los consorcios se aclararon los conceptos clave, también se encontraron premisas y abordajes que se han ido adecuando a partir de la acción-reflexión para mejorar el desarrollo de las alianzas locales.

Encarar la realidad de una manera holística requiere tener la flexibilidad para ir identificando las necesidades conceptuales y metodológicas, por tanto, no es una propuesta cerrada, sino en permanente construcción. Esto es posible en una organización como UICN, cuya dinámica de trabajo flexible y horizontal le permite formular hipótesis de trabajo que en diálogo con el entorno y la práctica y, a partir de la reflexión sistemática, se van transformando.

3.1. Punto de partida: La pobreza y la amenaza de los ecosistemas van de la mano

Un desafío en el momento de encarar el objetivo de Alianzas fue comprender la relación entre el desarrollo sostenible, la conservación y la pobreza. Solo basta una mirada a nuestros territorios para comprender que la primacía de lo económico, el tratamiento separado de la conservación y la reducción de la pobreza, así como las políticas construidas en los escritorios, de arriba hacia abajo, han vulnerado el ambiente y la calidad de vida de las personas en las comunidades pobres.

Desarrollo sostenible: Consiste en el mejoramiento de la calidad de vida humana cuidando las capacidades de carga que soportan los ecosistemas (UICN/PNUD/WWF, 1991).

Conservación: La protección, el cuidado, manejo y mantenimiento de ecosistemas, hábitats, especies de fauna silvestre y poblaciones, dentro o fuera de su medio ambiente, para salvaguardar (o proteger) las condiciones naturales para su permanencia a largo plazo.

Las regiones donde impulsamos el Proyecto Alianzas eran viva muestra de políticas inexistentes o equivocadas: tenían ecosistemas frágiles y comunidades indígenas, campesinas, pescadoras, ganaderas pobres, en su mayoría, que convivían con humedales y áreas protegidas, así como con especies en peligro de extinción como las tortugas o los manatíes, ubicados en zonas fronterizas (UICN, 2009). Varias de ellas poseían desarrollo turístico.

La experiencia del Proyecto se tradujo en comprender la lógica de la pobreza. Acercarse a la vida cotidiana de las comunidades y comprender la manera en que se colocan en el mundo; se relacionan entre sí, con los funcionarios públicos y aquellos de las organizaciones no gubernamentales, al igual que con la naturaleza; conocer sus intereses y necesidades.

La publicación *Pobreza y conservación. Paisajes, pueblos y poder* (2008), realizada por la UICN, retoma un planteamiento del Banco Mundial según el cual las dimensiones de la pobreza son:



Prestadora del servicio de lavandería-Río San Juan, Nicaragua

- La falta de recursos naturales, humanos, financieros, físicos y/o sociales.
- La falta de poder para influir en las condiciones de su vida que se expresa en inequidad en el acceso a los recursos, fragilidad e irresponsabilidad de las administraciones públicas y sistemas legales no equitativos.
- La vulnerabilidad resultante de las crisis económicas, los desastres naturales y las crisis sociales.

Esta obra señala que enfrentar la pobreza requiere proporcionar oportunidades para crecer, propiciar el empoderamiento y aumentar la seguridad mediante el manejo adecuado del riesgo y estrategias para encarar los fenómenos naturales. En el Proyecto Alianzas nuestra prioridad fue el empoderamiento. Además, tomamos muy en cuenta que las estrategias para enfrentar la pobreza abarquen la perspectiva de género, pues la relación con el ambiente y el acceso a sus recursos se expresa de manera diferente en las mujeres. Muchas veces está en sus manos resolver la economía familiar.

Alianzas propuso este ejercicio como práctica política, como una acción para influenciar las decisiones en áreas geográficas específicas y con la ciudadanía. Esto permitió a los actores sociales apropiarse del modelo.

3.2. Punto de Llegada: La conservación de los ecosistemas y las comunidades sustentables

La visión ecosistémica, que ha sido propia del quehacer de la UICN, sirvió para abordar diversas dinámicas en el territorio, en tanto propone integrar la conservación y el uso sostenible, mediante el manejo integrado del suelo, agua y recursos vivos, con el fin de lograr un balance en la gestión que posibilite la existencia de comunidades sustentables, así como una repartición justa y equitativa de los beneficios que genera el uso de los recursos naturales.

Ecosistema: “Complemento dinámico de comunidades de plantas, animales y microorganismos con su ambiente biótico, interactuando como una unidad funcional” (Conservación de la Biodiversidad Biológica, en su artículo 2, según Windevoxhel, 2008).

La Comisión de Manejo de Ecosistemas de la UICN desarrolló una guía operativa para aplicar el enfoque de ecosistemas en el Proyecto Alianzas (Windevoxhel, 2008). Esta contiene las siguientes orientaciones generales:

1. Céntrese en las relaciones funcionales y los procesos dentro de los ecosistemas.
2. Acentúe la repartición igualitaria de los beneficios.
3. Use prácticas de manejo adaptables.
4. Lleve a cabo acciones de manejo a una escala adecuada al problema que está trabajando. Incluya, según sea apropiado, la descentralización al nivel más bajo.
5. Asegure la cooperación intersectorial.

La guía sustentó la estrategia de partida del Proyecto, el cual se insertó en comunidades con condiciones especiales por sus particularidades sociales, ambientales y de ubicación geográfica, como señala en entrevista Olman Varela (mayo 2012), del equipo de Alianzas- UICN, “la complejidad de gestionar un territorio fronterizo es mucho mayor, porque hay



Integrantes de Fumsami- El Gaspar, Nicaragua

menor desarrollo tecnológico, menor presencia institucional, menor nivel educativo en la población”.

Por otro lado, el enfoque de paisajes también sirvió de apoyo al comprender que “los procesos territoriales se dan a distintas escalas (finca, comunidad, microcuenca, municipio, cuenca, región, país, global) donde cada nivel tiene actores particulares y procesos específicos relevantes y de menor importancia a otros niveles” (Imbach, 2008, p. 2). En los territorios se superponen paisajes con distintos usos de la tierra; paisajes culturales, económicos, de conservación y también paisajes institucionales que pueden incluir otros ámbitos geográficos.

“Paisaje: conjunto de ecosistemas de distinto tipo y bajo diferente manejo estructurado de una forma única y diferenciada que se encuentra en un cierto espacio geográfico. Incluye ecosistemas naturales silvestres, ecosistemas naturales bajo extracción, ecosistemas cultivados y ecosistemas construidos” (Imbach, 2008, p. 6).

Este enfoque permitió que las estrategias desarrolladas consideraran también dinámicas institucionales, nacionales y regionales que impactaban en los territorios específicos. Las



Niños en bote-muelle en San Carlos, Nicaragua

estrategias de incidencia incorporaron acciones no solo en el plano local, sino nacional y binacional, con las comisiones transfronterizas.

En el camino fue posible comprender que no existen ecosistemas saludables, si no hay comunidades sustentables que tengan conciencia socio ambiental, sean capaces de lograr una relación sana entre la ecología, la economía y la equidad, y que puedan definir decisiones y acciones de manera coordinada, con visión a futuro.

Las comunidades sustentables trabajan de manera unida y consciente por su salud y prosperidad, cuidando los ecosistemas con los cuales se relacionan, la equidad y fomentando una economía verde (Yeats, 2001)

Invertir en comunidades sustentables requirió atender los medios de vida, desarrollar proyectos, en muchos casos, experiencias piloto que permitieran avanzar en propuestas productivas amigables con el ambiente, así como mejorar y potenciar las iniciativas existentes para transformarlas en ecológicamente sostenibles.

Los medios de vida se refieren a la forma en que las personas se ganan el sustento y, de manera más amplia, al modo en que contribuyen al bienestar tanto espiritual como estético, y a generar oportunidades para elegir. Un medio de vida comprende las capacidades, los recursos y las actividades requeridas para una manera de vivir. Un medio de vida es sostenible cuando puede tolerar choques y tensiones y recuperarse, así como mantener o mejorar sus capacidades y recursos tanto en la actualidad como en el futuro, en tanto que no deteriora la base de recursos naturales (UICN, 2008)

En esta visión se supera la perspectiva antropocéntrica que no comprende la relación íntima que existe entre la vida de la gente y los ecosistemas (Alvarado, s.f.).

3.3. Territorios y gestión local

Víctor Toledo, ecoetnólogo mexicano, del Instituto de Ecología de la UNAM de México, coincide en que la sostenibilidad solo será posible de la mano con las comunidades que habitan los territorios. Toledo resume estos enfoques en las siguientes premisas, que contribuyeron a sintetizar los hallazgos de la práctica y a orientar la gestión en el territorio. Las premisas fueron recogidas en un documento interno del Proyecto Alianzas (Toledo, 2007).

Premisa 1: Que la gestión se construye no en abstracto, sino en los espacios concretos, particulares y objetivos de los territorios; es decir, se realiza una práctica política territorializada, puesto que esta ocurre en un espacio específico con la gente que lo habita.

Premisa 2: Que los conglomerados sociales (no partidos políticos ni gobiernos ni empresas o corporaciones) hacen la gestión territorial mediante iniciativas, proyectos o movimientos de carácter multisocial. Es decir, a través de núcleos organizados y conformados por diferentes actores o agentes sociales articulados mediante el consenso (democracia participativa), en los que participan los actores sociales locales (habitantes o usuarios de un cierto territorio) y quienes, sin pertenecer al territorio, se encuentran articulados a aquellos a través de los flujos de información, monetarios, asistenciales, educativos y tecnológicos.

Premisa 3: Que la gestión se promueve para favorecer, mantener y acrecentar el control social de los habitantes o usuarios locales o territoriales de un cierto territorio, sobre los procesos naturales y sociales que les afectan, única manera de garantizar la calidad de vida y el bienestar de las sociedades civiles locales y regionales.

Premisa 4: Que la gestión territorial se construye en lo concreto de manera incluyente (no excluyente) mediante la orquestación de habilidades, conocimientos y roles, más allá de sus particulares creencias, ideologías, historias y ocupaciones, así como a través de la discusión racional, objetiva y respetuosa, la disolución de las diferencias y la complementariedad de visiones y puntos de vista.

Estas premisas de Toledo fueron guías fundamentales en el proceso de construcción de las Alianzas, pues sintetizaban la aspiración del modelo, de gestión territorial.

La primera premisa de Toledo se convirtió en uno de los primeros aprendizajes de la experiencia. Cada territorio tenía sus limitaciones y sus potencialidades particulares. Los contextos, las relaciones entre los actores y entre dinámicas nacionales y



Manos Sandra Ramírez, Microregión Ahuachapán Sur, El Salvador

locales eran cambiantes. Esto permitió asumir la complejidad de las experiencias, sus ritmos particulares, y nos enseñó el reto de acompañar con flexibilidad y espíritu despierto para catalizar los cambios necesarios.

También en el proceso de articulación de **las alianzas** fue posible observar avances en los objetivos locales, que no habían sido posibles desde la práctica aislada o desde instancias gubernamentales. Al constituirse las alianzas locales y sentarse los socios en la misma mesa se desencadenó una serie de dinámicas que de otro modo no hubieran sido posibles.

La tercera premisa se convirtió en el eje articulador de la propuesta, según el cual el empoderamiento es el camino para generar autonomía en el accionar y romper con los patrones de paternalismo y cacicazgo existentes. La primera etapa de ejecución del Proyecto estuvo enfocada a fortalecer las capacidades de grupos y organizaciones, de modo que compartieran su conocimiento y se procuraran las herramientas necesarias para la incidencia. Empoderarse para la acción fue el *leit motiv* de todo el proceso.

La cuarta premisa constituyó una guía fundamental para lidiar con las diferencias políticas, los intereses diversos y la falta de experiencia en la conciliación. Esta premisa fue el fundamento para un trabajo sistemático que cimentara el diálogo y la transparencia en las dinámicas colectivas y sentó las bases



Integrantes UDT: Jose Luis Rodríguez-Adelina López, CBTC, Costa Rica

para una cultura de respeto. Diferentes **Alianzas** concuerdan en que esa cultura ha sido fundamental para que las plataformas multisectoriales convivan a pesar de las diferencias de criterios o incluso de adscripción política, especialmente durante el periodo electoral por ser el momento cuando estos factores se ponen en juego.

3.4. Innovación social y alianzas locales

En el camino aprendimos que es en espacios abiertos y flexibles donde pueden emerger fórmulas innovadoras para fortalecer **las alianzas locales** y su capacidad de incidencia.

El desarrollo de nuevos modelos para gestionar el territorio requirió tener muy claro el horizonte y buena disposición de aprender haciendo en una dinámica creativa (UICN, 2001). Alimentándonos de la teoría constructivista, propiciamos espacios de aprendizaje donde las personas, a partir de sus propios conocimientos y experiencias, dialogaron con su ambiente y con otros conocimientos y proyectos, elaborando

sus síntesis personales y colectivas que, a su vez, nutrieron los modelos de gestión.

Constatamos que la innovación social es posible cuando se promueven condiciones y metodologías que permiten el flujo de la creatividad en la búsqueda de respuestas a problemas que no encuentran salida por la vía del pensamiento racional. El control y las estructuras rígidas no propician la innovación. Algunos abordajes y conductas que favorecen la innovación social son los siguientes:

- La visión de proceso, y su prevalencia sobre los productos y proyectos específicos.
- La visión a largo plazo sobre la visión apegada a los planes operativos y el activismo.
- La diversidad de miradas y perspectivas.
- La apertura de espacios poco estructurados, brindar un margen a los líderes locales para la invención y la propuesta, además de la comprensión de los errores como parte del proceso de aprendizaje.

Asimismo, es preciso atender de manera sistemática la gestión del conocimiento, la sistematización y socialización de las prácticas a través de las redes para avanzar en el conocimiento, así como para compartir y replicar los modelos innovadores.



Humedales de San Miguelito, Nicaragua

La visión crítica de los desafíos del desarrollo sostenible y el enfoque de ecosistemas de la mano del principio de innovación social constituyeron ejes fundamentales para la gestión del territorio.

En resumen todos estos enfoques se integraron al proceso de reflexión-acción-reflexión en los tres territorios fronterizos. Por lo tanto, es importante considerarlos como un respaldo teórico-

metodológico de una experiencia vivida de manera intensa por los colaboradores de UICN y las comunidades, donde los modelos representan marcos referenciales que dialogan con la práctica. El lector posee la potestad de elegir aquello que resuena con su propia experiencia y la de su comunidad.



Feliciana Jaen - Red de Mujeres / Alianza Bocas, Panamá

4. Principios y valores



Félix de León / Aamvecona-Alianza Bocas, Panamá

Los principios y valores guían el quehacer y las relaciones a nivel estratégico y metodológico, en consonancia con los enfoques conceptuales. Desde el inicio, el Proyecto planteó una serie de principios que se fueron decantando a partir de la experiencia, en el diálogo entre la acción y la reflexión. Los principios están referidos:

- al empoderamiento y la movilización social;
- la construcción de una agenda común;
- el trabajo colaborativo y la articulación social;
- el aprendizaje en las alianzas y la transparencia, democracia y legitimidad.

4.1. Empoderamiento y movilización social

El punto de partida es la disposición de las organizaciones y los grupos a participar en la construcción de una alianza, partiendo del reconocimiento y autorreconocimiento de su

capacidad de acción en los territorios. La disposición abarca los saberes y el trabajo voluntario local, un aporte necesario para el funcionamiento de cualquier proyecto, a su vez constituye la base para el empoderamiento y la autonomía, que genera responsabilidad y compromiso.

Resulta posible lograr protagonismo gracias al conglomerado de capacidades y fortalezas diversas, así como a las sinergias que se crean entre las organizaciones fuertes y las menos consolidadas. Protagonismo es sinónimo de liderazgo, alude al posicionamiento de las agendas propias, a la posibilidad de influir en decisiones que nos atañen a nivel local y nacional, y a la manera en que las comunidades reconocen el liderazgo.

¿Cómo avanzar en la densificación del tejido social, en la autogestión y la influencia en las decisiones? El empoderamiento tiene dos movimientos: hacia adentro, fortalece el tejido social, potencia las capacidades y construye la plataforma intersectorial; hacia afuera, en dirección de la incidencia para convertirse en actor político en el ámbito público. Las implicaciones en la práctica de construcción de **la alianza** son diversas:

- La alianza en sí: Realizar acciones orientadas al fortalecimiento de la identidad, relaciones, sistemas gerenciales, capacidad de acción de la alianza.
- Inclusión: Atención sistemática de la equidad y la incorporación consciente y en todos los niveles de los grupos e iniciativas de los sectores vulnerables.
- Control social de los usuarios de los recursos del territorio: Se trata de pensar juntos-hacer juntos la gestión del territorio y sus ecosistemas claves, a partir de la convicción de que está en nuestras manos hacerlo. Se traduce en la atención de los riesgos, la capacidad de aprender a nadar contra corriente en territorios con muchas amenazas, en fin, en las estrategias de incidencia.
- Visibilidad: Desarrollo de estrategias para el posicionamiento de **la alianza** como referente de la gestión ambiental en el territorio.

4.2. De los intereses particulares a la visión común

El modelo de gobernanza local permite pasar de enfoques particulares a la construcción de una gestión del territorio con una visión holística que integra lo ambiental, cultural, económico y social mediante un enfoque ecosistémico.

- En un primer momento cada grupo, organización e institución trae su propia agenda. Ese es un punto de partida. Uno de los ejercicios iniciales es conocer los intereses, aspiraciones y necesidades de cada quien.
- Un segundo momento centra la atención en el territorio donde se desarrollan todas esas iniciativas y se comprende de una manera nueva su complejidad ambiental, social, cultural y económica.
- Un tercer momento requiere encontrar los intereses comunes a partir del diálogo, la escucha, el respeto, la paciencia, la participación y la interacción horizontal. Esa mirada más amplia tiene como eje la gestión ambiental, fundamenta la aceptación y favorece el trabajo intersectorial.

La visión común integra diversas agendas de los sectores, con flexibilidad, para aprovechar las oportunidades.

Encontrar los intereses y visión comunes surge de la relación entre una lectura más global y las miradas particulares. “La

La defensa de los territorios y la cultura

En Bocas del Toro, Panamá, la población originaria es mayoría: existen pueblos Ngöbe, Naso y Bribri. Aun así, al inicio de la Alianza Bocas estas organizaciones no se reconocían como tales. El pueblo naso se encontraba en una situación particularmente frágil, pues sus líderes estaban divididos. La integración de la Fundación Naso a la Alianza desencadenó diversos procesos.

El ingreso al consorcio posibilitó la participación en diversos foros para levantar su bandera y divulgar la amenaza que estaban viviendo por parte de los megaproyectos. Esas voces resonaron en la propia comunidad y se logró elegir al rey naso, en una visión de unidad.

El consorcio empezó a acompañar la agenda de los pueblos originarios en los foros y en la Red nacional de afectados por las represas y la minería, así como en otros espacios. “Participamos en caminatas, con todos los sectores de la sociedad. En momentos de conflicto, hicimos resoluciones desaprobando la represión. La presión de las empresas es muy fuerte, son capitales gigantescos. Es una tensión al estar trabajando en un modelo de desarrollo y viene este tipo de amenazas”, señala Mitzela Dávila, coordinadora del consorcio.

Las organizaciones de los pueblos originarios, al encontrarse en el marco del consorcio y en el espacio binacional, descubrieron la necesidad del reconocimiento. Se realizaron espacios de intercambio de experiencias, diálogo y encuentro entre los Bribris y Cabécares de Costa Rica con los Ngöbe y los Naso de Panamá que fueron clarificadores: les permitieron reafirmar que la frontera política era ajena a la lógica de sus comunidades, donde históricamente se habían dado relaciones de convivencia y comercio. Encontraron que muchas amenazas y, en especial, los megaproyectos de hidroeléctricas y minería estaban poniendo en peligro la vida en sus territorios. “Estos espacios nos ayudaron a reconstruir esa historia y valorarla. Comenzamos a articular a esas autoridades que tienen los diferentes pueblos. El espacio de Alianzas nos ha permitido avanzar con este proceso de unidad, armonía, articulación; ir viendo algunas alternativas y soluciones que nos permitan avanzar como pueblos”, cuenta Felix Sanchez, de la Fundación Naso.

Continúa... ■

■ ... sigue

En complemento la UICN, con el proyecto “Industrias extractivas y energéticas en territorios de mesoamérica”, contribuyó a levantar la *Agenda de pueblos originarios transfronterizos para la defensa de la cultura y el territorio*. En el mismo proceso se constituyó la Unión de Pueblos Originarios Transfronterizos (UPOT)¹, la cual permitió el hermanamiento de comunidades que antes estaban aisladas.

Esto permitió enfocar mejor la incidencia: “Se ha conversado con los diputados para conocer sus posiciones; apoyar a los hermanos Naso y Ngöbe, darles ideas, cartas, reacciones. Apoyar para que ellos incidieran con sus diputados y gobiernos. Igual aquí”, señala Marina López, de Acomuita, Talamanca.

Aprendizajes y recomendaciones:

- Hemos logrado fortalecer la autonomía, la gobernabilidad en nuestro pueblo.
- “Reafirmar que nuestros pueblos tienen culturas muy hermosas, riquezas. He podido ir a Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua. El mayor proyecto que hemos podido lanzar es cómo conservar nuestras culturas”, apunta Felix.
- Intercambiar experiencias y no duplicar esfuerzos. No se trata de cómo competir o crear protagonismo.
- Todo el proceso de conformación de la UPOT sirvió para reposicionarse en el consorcio y en el espacio público.
- La agenda común sirvió para pasar de una actitud reactiva a una actitud proactiva.

Los pueblos originarios tienen una gran claridad de que la defensa de sus territorios es la defensa de la propia cultura y la madre tierra: “Que la unidad sea el punto en común de avanzar con lo que queremos dar a los hijos. Si no nos unimos, vamos a desaparecer. Nos han robado, nos van a seguir robando. Si descuidamos, hasta el alma vamos a perder. La Unidad para defender la madre naturaleza”, concluye Felix Sanchez.

¹ La Upot está conformada por las asociaciones de pueblos originarios de Panamá y Costa Rica: autoridades de los pueblos Naso y Ngöbe, ADITIBRI, ADITICA, Kekoldi y ACOMUITA.

amplitud del horizonte común que se construye permite que se sumen organizaciones diversas”, apunta Ronald McCarthy, coordinador del Proyecto Alianzas (entrevista, abril 2012), y agrega que la visión conjunta necesita dejar de pensar en pequeño, pensar en la región. La agenda conjunta no es la sumatoria de agendas particulares. Las organizaciones particulares logran asumir esta agenda conjunta.

4.3. Proceso de puertas abiertas, trabajo colaborativo y articulación social

La segunda premisa de Toledo inspira este principio: La capacidad de acción y pensamiento de la Alianza es posible gracias a “los flujos de información, monetarios, asistenciales, educativos y tecnológicos. Solo mediante plataformas multisociales, complejas, inclusivas y diversas, basadas en los territorios, es posible la buena gestión ambiental sostenible” (Cisneros, 2008, p. 1).

- Se trata de fomentar la participación de iniciativas, proyectos o movimientos de carácter multisocial. La diversidad hace más compleja la alianza, pero asimismo, la enriquece en su poder de accionar e influir sobre las decisiones.
- Están articulados de diversos modos a otras redes y espacios, pues cada organización tiene sus propias dinámicas colaborativas. Y de esta forma se promueve la colaboración con otras instancias como programas, universidades y más.
- Para el trabajo común, se hacen a un lado las creencias e ideologías, las adscripciones políticas y las historias personales, de modo que no afecten el respeto, de manera que prima el bien de las comunidades y los ecosistemas sobre los intereses particulares.
- Hay que cuidar la equidad en la participación, al conferir prioridad a las organizaciones más débiles en cuanto a la toma de decisiones así como en los recursos para el fortalecimiento y la proyección.

4.4. Aprendizaje compartido: Ser y hacer desde la alianza es un camino de aprendizaje

El ejercicio de conocerse, reconocerse, construir una visión común, actuar en el territorio y reflexionar la acción es, en sí mismo, un proceso de aprendizaje. **La alianza** es posible porque existe una capacidad y experiencia previa, así como una disposición de los participantes para aprender juntos.

El aprendizaje es una condición para la innovación. Este principio se expresa en modos concretos de encarar el aprendizaje: compartir con generosidad lo que cada quien sabe; vincular el diálogo entre los saberes locales y aquellos de las personas expertas. En este camino, resulta fundamental proporcionar un lugar a la sistematización, el monitoreo y la evaluación.

4.5. Transparencia, democracia y legitimidad

Existen diversos aspectos que contribuyen a la legitimidad de la plataforma en el Modelo Alianzas. La coherencia entre el discurso y la práctica alimenta la confianza a lo interno de la alianza y en las organizaciones; a lo externo, en las comunidades y las regiones.

La credibilidad surge del anclaje en el territorio, la trayectoria de las lideresas y los líderes del consorcio o plataforma local, la atención cuidadosa los procesos organizativos, el fomento de la democracia participativa y, ojalá, del consenso en la toma de decisiones, con un enfoque especial hacia:

- El proceso de selección de las personas representantes de las organizaciones.
- El establecimiento de espacios abiertos y claros para la toma de decisiones (asambleas, juntas o equipos de coordinación). Los representantes toman decisiones en nombre de sus organizaciones, por tanto, hay que establecer mecanismos de comunicación y retroalimentación, de modo que integren las necesidades y visiones de los grupos que representan.

- Socialización sistemática de los avances del trabajo y las decisiones, tanto en el accionar como en el manejo de los recursos.
- Manejo ético de los recursos, ligado a la rendición de cuentas a las comunidades y las organizaciones, así como al no desvío de fondos.

El debate y la reflexión colectiva se convierten también en herramientas para garantizar la coherencia entre los intereses de las organizaciones y el interés compartido. La visión común se manifiesta en acuerdos y planes, a su vez, el seguimiento y ajuste de estos son mecanismos de monitoreo y control necesarios.

La visión común es un poderoso motor

En Talamanca, una de las regiones con mayor biodiversidad y riqueza cultural de Costa Rica, está asentada la Unión para el Desarrollo de Talamanca (UDT).

En las reservas indígenas, el sistema de producción ancestral es agroecológico: El cacao es el eje y, como necesita sombra, en la misma parcela hay pejobaye, ñame, ñampí, naranjas, mamones, limones, zapotes, piña, árboles frutales y maderables. Cuidar las fincas de cacao es cuidar la tradición cultural, la seguridad alimentaria y, por tanto, la independencia económica. El cacao es la bebida sagrada”, señala Walter Rodríguez de Apta.

La mayoría de las fincas son de mujeres: aquí las madres heredan la tierra a las mujeres. “Se sabe que las mujeres somos más cuidadoras. Nosotras trabajamos con los chiquillos sembrando banano, cacao, limpiando, cosechando. Se trabaja juntos, hombres y mujeres. Si la pareja se separa, el hombre se va y queda la mujer con su parcela” (Acomuita, entrevista colectiva).

Pensar el desarrollo en Talamanca pasa por reconocer esta oportunidad que dan las parcelas agroecológicas. Cuando se empezó a trabajar en la elaboración de una visión común, una de las preguntas clave fue adónde poner los recursos de manera que impactaran en la conservación, el fortalecimiento del tejido social y los medios de vida de las comunidades. “En la visualización del modelo de desarrollo talamanqueño participaron las diferentes organizaciones”, afirma Rosa Bustillos, de CBTC.

Continúa... ■

■ ... sigue

Los ejes estratégicos del modelo talamanqueño son el medio ambiente y el desarrollo cultural. La visión de la conservación y la producción está enfocada en promover “unidades productivas no monocultivistas, donde pueda existir una actividad principal combinada con otras actividades, donde la biodiversidad es parte de la producción... donde mejorar la calidad de vida esté ligado a la conservación” (Meoño, 2008b, pp. 41 y 45). El modelo incluye el fortalecimiento de los sistemas agroforestales, el desarrollo de proyectos integrales de producción agropecuaria con las fincas de cacao, banano y plátano, los senderos para tours, el fortalecimiento de los encadenamientos productivos, las redes de turismo comunitario.

La claridad en el modelo de desarrollo sirvió como motor para ir ordenando prioridades, coordinar, difundir esfuerzos y abonar a un proceso de largo plazo con visión estratégica. Muchos de los fondos no reembolsables que surgieron del proyecto Alianzas y recursos de otras instituciones aliadas han contribuido a potenciar esta estrategia de conservación y medios de vida que ha girado en torno al cacao. “La UDT permitió legitimar y validar esa forma ancestral de producción”, señala Walter Rodríguez, de Appta.

Las actividades se han ido ejecutando de acuerdo a las necesidades que se presentan en el desarrollo de la estrategia común y han comprendido: rehabilitación de parcelas, siembra de árboles de cacao y frutales con diferentes organizaciones; capacitación e intercambio de experiencias en producción orgánica, elaboración de chocolate orgánico, artesanías, material promocional, turismo rural comunitario. También se ha dado apoyo al surgimiento de microemprendimientos como la microempresa de chocolates artesanales; investigaciones y publicaciones sobre la región; compra de maquinaria para las actividades productivas; planes de promoción turística y tours de cacao; participación en ferias y organización de festivales ambientales.

El tejido social se hizo más denso, pues las organizaciones se sintieron identificadas y respetadas en sus particularidades, y se capacitó a los integrantes para dar seguimiento a la gestión de los planes.

Aprendizajes y recomendaciones:

- La visión común permite que cada organización se articule desde su práctica.

- La producción sostenible tiene un componente ambiental, otro social, económico, cultural y de género. No están las cosas separadas como en los modelos convencionales.
- Los encadenamientos productivos y el trabajo conjunto alimentan la confianza, potencian los procesos y fortalecen las organizaciones.

A continuación un esquema que permite visualizar como se ha instaurado esa visión común en la UDT:



Para Appta y Acomuita ha sido un gran logro. “Se mejoran las parcelas de las socias, se genera un mejor ingreso y, así, va mejorando la calidad de vida de las asociadas. Aprendimos a administrar fondos. Además, hemos sido un ejemplo para las otras mujeres y grupos de mujeres. Gracias a ese camino recorrido, esa visión de que las mujeres participen para un bien común se extiende”.

Cultivar desde las diferentes organizaciones una visión común y encontrar esos hilos que sostienen todo el tejido, como el cacao, potencia los recursos y la alianza local.



Reunión Consorcio Gaspar-San Carlos, Nicaragua

5. Una plataforma intersectorial



Vista Panorámica, Isla Colón-Bocas del Toro, Panamá

En este apartado nos referimos a los elementos organizativos que pueden contribuir en el proceso de conformación y consolidación de una **alianza local**. Esencialmente, podemos decir que una alianza es ante todo la suma de voluntades y esfuerzos concretos y diversos en la construcción de un sueño o visión común.

Para viabilizar el modelo de gobernanza local, se necesitaron diversos acuerdos, herramientas, procedimientos, conductas, decisiones que se tejieron con el paso del tiempo y se conformaron en estructuras y culturas organizacionales. En los diversos territorios **las alianzas** se resolvieron de diferentes maneras, lo cual se refleja también a través de los nombres que adoptaron: unión, alianza y consorcio.

“El método para hacer **las alianzas** ha sido reconstructivo, dialógico y recursivo. El método reconstruye el desarrollo organizativo local, mediante un diálogo orientado a acuerdos y tareas, que recurrente o cíclicamente vuelve sobre evaluaciones y aprendizajes de las experiencias, a partir de actividades planeadas de forma colectiva y ejecutadas de manera cooperativa, entre dos o más socios” (Alvarado, sf, p. 4). En el mismo camino de construir una visión y una práctica conjunta, se aprende a hacer alianzas. Aprender de lo caminado, corregir los errores. Aprender haciendo.

5.1. Una integración amplia

En cada contexto la integración de actores es diferente. Los criterios más importantes en los procesos de selección son: que exista afinidad con los objetivos ambientales y sociales, así como poseer una presencia sistemática en el territorio. En el camino de construcción de **la alianza** van integrándose nuevos miembros e, incluso, salen aquellos que no lograron calzar en la dinámica colectiva. En la medida de lo posible, **la alianza** debería ser amplia e intersectorial y garantizar la presencia de las organizaciones comunitarias, sin las cuales esta no tiene sentido.

Se trata de propiciar la participación de todos los actores clave, recoger la diversidad, así como atender el equilibrio y la equidad, cuidando el balance entre los socios más fuertes y los pequeños. En todos los casos, el lema es “partir de lo que ya existe”. Cualquier intervención en el territorio debe tomar como punto de partida el mapeo de las iniciativas de articulación previas, leerlas de manera crítica y enriquecerlas. La decisión de crear estructuras diferentes o fortalecer las que ya existen debería tomarse con los actores locales.

Hay un desafío a los liderazgos tradicionales que concentran el poder. En **las Alianzas** se abrieron nuevos liderazgos por sectores y temas: emergieron mujeres, jóvenes, ambientalistas, pescadores, y cada quien en su campo lidera el proceso en forma dialógica, resonando con una temática de la agenda. “Por ejemplo, en el caso de Guatemala: Tono (Antonio Estrada, de Cocodes de La Barrona) tiene pasión por el tema de las bordas de los ríos, la gestión de la cuenca del río Paz y la ganadería. Este último tema lo comparte con Adrián González quien, a su vez, atiende el trabajo con jóvenes. Don Antonio Corado (de la aldea Los Cerritos) está apasionado con el tema de la reforestación. Así, cada uno lidera su campo”, explica Isabel Morales, coordinadora de la Alianza del Pacífico Sur Oriente, Guatemala (entrevista, junio 2012).

La integración de representantes de las municipalidades y otras instancias gubernamentales es fundamental para el avance en procesos de incidencia y elaboración de instrumentos regulatorios, independientemente del modo específico de participación. No es una relación fácil de gestionar pues está influida por diversos factores políticos, personales e incluso económicos. En algunos consorcios las municipalidades se integraron al comité coordinador y a la asamblea, con voz y voto, y en otros han sido aliados. Su rol se centra en la asesoría y la colaboración.

“El consorcio ha permitido acercarnos a la población, decir, aquí estamos para colaborar. Dentro del consorcio yo aprendí a ser un luchador más, por el medio ambiente. Desde una posición de Gobierno empezamos a impulsar las acciones. Yo cambié, cambió el Gobierno, las instancias que yo manejo, el Alcalde, el Consejo Municipal. El consorcio nos da enfoques y herramientas que trasladamos al Gobierno y lo compartimos en políticas”, declara Francisco Rodríguez, jefe del Departamento de proyección social en la Municipalidad de San Francisco Menéndez, El Salvador (entrevista, julio 2012).

“La unión es clave para desarrollar y optimizar recursos. A veces las alcaldías andan en un tema y la sociedad civil anda en el mismo tema, cada quien por su lado. Falta visión de optimizar recursos, sentarnos, compartir las ideas”, indica Carlos Armando Joma Cabrera, alcalde de San Pedro Puxla, El Salvador (entrevista, julio 2012).

Comprender la institucionalidad como algo heterogéneo, reconocer las diferentes voluntades, las agendas específicas y establecer acuerdos particulares permite ir avanzando en los procesos. Al contrario, establecer una relación de confrontación con el conjunto de las instituciones estatales y municipales reduce el margen de acción e incidencia local.

En todos los casos, en primera instancia, las personas son lo más importante: personas respetuosas, proactivas, creativas, ya sea en los colectivos de base como en el gobierno, hacen una diferencia fundamental en el proceso y los resultados, como señala en entrevista Juan Carlos Barrantes (mayo 2012), de la Unión para el Desarrollo de Talamanca (UDT), Costa Rica, “depende de las personas, porque a nivel institucional, hay una persona muy comprometida con el proceso, llega otra y no le da pelota y hasta ahí llegó. Depende más de personas que de organizaciones. Que las personas estén claras y comprometidas. Personas vinculadas a un proceso con una sintonía con lo que hacen más allá del salario. Estar en algo que a uno le gusta hacer, eso es parte importante”.

La alianza es horizontal en la medida en que integra actores de las comunidades y del municipio; pero también es vertical, pues se articula con instituciones nacionales, ya sea del Estado o de la sociedad civil, que tienen oficinas locales. En la medida en que participen representantes de organizaciones con presencia en la capital, va a existir mayor capacidad de incidencia y articulación en las decisiones que trascienden el territorio específico, pero que también lo afectan.

De la diversidad viene la fuerza: El Consorcio Gaspar

El Consorcio Gaspar tiene nueve años y veintitrés socios muy diversos. Logró diseñar un modelo organizativo que ha funcionado para dinamizar la agenda ambiental de los municipios de San Carlos y San Miguelito de Nicaragua.

Como socios plenos participan diversas organizaciones, tales como la Unión de Pescadores del Río San Juan o la Cooperativa de Artesanos de Solentiname; organizaciones no gubernamentales ambientalistas como Fundeverde o Fundación del Río; organizaciones no gubernamentales que trabajan la agenda de mujeres tales como la Fundación de Mujeres de San Miguelito; los consejos juveniles de dos municipios; las cámaras de turismo, una universidad y las alcaldías.

En un primer círculo de acción están las organizaciones comunitarias y las alcaldías. En segundo plano, los aliados y las instituciones del Estado que abordan diversas agendas, en algunos casos con temas ambientales. A todos les une la visión y los objetivos.

El liderazgo es muy valorado, “es más importante que la economía, mantiene la máquina viva, un grupo de coordinación que tenga deseo, espíritu y voluntad, para contarnos qué está pasando” señala Leonel Ubau, coordinador del consorcio (entrevista, mayo 2012). La junta directiva maneja una visión global, pero, paralelamente, existen grupos de organizaciones e instituciones que asumen la responsabilidad de animar ciertos temas o campañas. Esta dinámica amplía la capacidad de acción. Por eso dice el facilitador Renato Badilla, que el Consorcio El Gaspar funciona como un pulpo: “Quien se mueve como consorcio es el facilitador y la junta que toma decisiones y da seguimiento a la gestión, pero cada tentáculo mueve lo suyo”. Como diversas organizaciones dinamizan diferentes temas, hay posibilidades de manejar agendas paralelas. Por ejemplo, Fundar, Fumsami y las alcaldías dan seguimiento a la formación de grupos de mujeres recicladoras; Marena, en conjunto con las organizaciones ambientalistas, atiende reforestación y el cuidado de áreas protegidas; Unag, la promoción de sistemas de producción sostenible en fincas; la Cámara de Turismo, las agendas de turismo sostenible; y así sucesivamente. En cada acción es importante preguntarse quién es la persona que puede influir mejor. El pulpo no deja de moverse. Pero, además, cada quien colabora con el resto de las organizaciones porque hay un principio básico, la reciprocidad. “Para una jornada ambiental, que la Municipalidad tiene un



Leonel Ubau, coordinador Consorcio Gaspar, Nicaragua

presupuesto, ellos lo administran, nosotras nos integramos como organismo local a esa actividad, los jóvenes también se suman. La Municipalidad hace el informe y la rendición al consorcio, pero todos participamos”, señala María Argueta de Fumsami.

Aprendizajes y recomendaciones:

- Tomar las decisiones importantes en la junta directiva para no afectar la unidad del consorcio. Aun cuando hayan personas animando agendas paralelas, como la red de turismo o la red de mujeres, es conveniente que las decisiones políticas y de gestión se tomen con la consideración de la junta directiva.
- El rol de la facilitación es clave; es importante que sea un equipo que anime la comunicación virtual y presencial.
- Hacer y respetar los estatutos para que las reglas del juego estén claras.
- Coordinar a partir de la suma de voluntades y no con imposiciones.
- Motivar a sus miembros.
- Evitar el personalismo.

La capacidad de concertar y ejecutar de manera descentralizada potencia el modelo de gobernanza local del Consorcio Gaspar.



Vista panorámica ingreso en bote a San Carlos de Nicaragua

5.2. Estructuras adecuadas y adaptables

Si observamos la manera en que se estructuró el trabajo en las **alianzas locales** vemos que, en términos generales, se han constituido por asambleas, juntas o comités coordinadores, una o varias personas u organizaciones con el rol de facilitación y animación, una organización administradora y comisiones o redes que operativizan estrategias o líneas de acción, además de socios y aliados (Blanco, 2009).

La estructura política y operativa debe contribuir a precisar niveles de participación, desde un criterio de confianza. Cuando afinamos la mira, observamos que existen diferentes arreglos organizativos y personales que han permitido dinamizar la gobernanza local dependiendo de la historia, necesidades y particularidades. En el **modelo Alianzas** se han configurado diversos tipos de arreglos:

- En zonas con un tejido social muy débil y casi sin presencia de organizaciones no gubernamentales ancladas en el territorio, se activó un núcleo-motor conformado por algunas personas clave con liderazgo en procesos y organizaciones locales que se encargaron de dinamizar la articulación, con el apoyo de un conjunto de grupos de base e instituciones públicas.

- En otros casos, una organización no gubernamental con liderazgo en el territorio asume un rol articulador al desempeñar el acompañamiento técnico de la plataforma multisectorial.
- En territorios con diversas agrupaciones y organizaciones no gubernamentales consolidadas, así como con una participación activa de la municipalidad, se ha logrado mayor horizontalidad y democracia.

Estos arreglos organizacionales muestran la necesidad de encontrar las fórmulas propicias para cada situación que permitan alimentar sinergias locales y su consolidación, a medida que se fortalece el tejido social.

Existen, además, diversos tipos de acuerdos para “dividir el trabajo” en el marco de las **Alianzas locales**. Por ejemplo, en Humedales-Costa Rica el mecanismo es priorizar áreas y organizaciones interesadas en trabajar los ámbitos de producción, acueductos y reforestación (Blanco, 2009). La Evaluación Final (Blanco y otros, 2011) señala la existencia de una tendencia a que las organizaciones de base se enfoquen en agendas orientadas hacia los medios de vida, mientras que las organizaciones no gubernamentales de conservación se dediquen más a la incidencia.

Alianza Bocas, sin dueño, abierta y democrática

La provincia de Bocas del Toro está ubicada en el extremo noroeste de Panamá, fronteriza con Costa Rica. Un archipiélago frente a la costa, la convierte en zona de atractivo turístico y desarrollo inmobiliario. En tierra firme, la población indígena es mayoritaria y está formada por los pueblos Ngöbes, Nasos y Teribes. En este territorio nació Alianza Bocas, en el 2004.

La historia se gestó desde antes, a finales de los 90 e inicios del 2000, con el plan de manejo de la Isla Bastimento y la creación de Adesbo (Alianza para el Desarrollo Sostenible del Archipiélago de Bocas del Toro). Ambas experiencias estaban basadas en la articulación de diversos actores y alimentaron la conformación de la Alianza. Cuando empezó el proceso, estaban estudiando la teoría de las coaliciones, la cual dice que una coalición debe ser sin dueño, abierta y democrática. Esta fue la base, el punto de partida para la Alianza. Se invitó a las otras organizaciones de la provincia a integrarse en la alianza, junto con Adesbo. Las otras zonas estaban más desarticuladas que la isla y esto planteó desafíos para su fortalecimiento.

El camino de Alianza Bocas muestra un gran aprendizaje y dos etapas claramente diferenciadas. En la primera fase se convocó a las organizaciones para conformar un consorcio y diseñar conjuntamente un plan para la gestión ambiental de la provincia. Eran proyectos más globales, con más recursos. Cada organización mandaba sus necesidades, con base en esa información se elaboraba una agenda y se repartían los recursos. Aun cuando existían comisiones de trabajo, no se lograba una integración de la dinámica de las organizaciones.

De las cuarenta organizaciones que se unieron, algunas de ellas veían la Alianza como una fuente de financiamiento, entonces buscaban posicionar su agenda propia para obtener más recursos, en detrimento de la agenda de los otros aliados.

Cuando iba a iniciar la segunda etapa, la propuesta de UICN fue diferente. Ya no se iba a financiar un plan del consorcio, sino un pequeño fondo de operación, así como fondos concursables para proyectos, bajo la condición que las propuestas fueran presentadas de manera concertada por al menos tres socios.

Continúa... ■



Mitzela Dávila-Alianza Bocas, Panamá

5.3. Relaciones horizontales, solidarias y francas

El establecimiento de relaciones de confianza y conocimiento mutuo empieza a propiciar la colaboración y el compartir capacidades. En la lógica de la sinergia se pueden hacer planteamientos más amplios, nuevos emprendimientos y propuestas, así como asumir responsabilidades mayores por tener capacidades complementarias.

Es fundamental cultivar la solidaridad, la horizontalidad, el respeto a las diferencias, la atención oportuna de los conflictos de manera franca y transparente; el dejar afuera las banderas políticas y las adscripciones religiosas y más. La aplicación de diversos ejercicios para visualizar la identidad compartida y remarcar de manera sistemática esa visión contribuye a fortalecer los vínculos.

Existen riesgos claros que prever: organizaciones no gubernamentales o instituciones públicas sin presencia clara en el territorio no deben imponer agendas que tal vez no responden a las necesidades locales; el predominio de los patrones preestablecidos de clientelismo y que los diferentes grados de madurez en los grupos y las organizaciones participantes fomenten la desigualdad en la participación, las decisiones y la repartición de beneficios. Frente a estas amenazas se requiere una estrategia clara destinada a propiciar la participación abierta y democrática, así como los liderazgos positivos.

■ ... sigue

Se hizo un alto en el camino en una asamblea, a inicios del 2010, y se cambió la dinámica hacia estrategias y procesos. “Nos dimos cuenta que si atendíamos el tema agua, el agua está en todas las comunidades y todos nos vamos a beneficiar, así con residuos sólidos, artesanías y demás. Nos dimos cuenta que todos somos beneficiados y se aprovechan mejor los recursos cuando apostamos al punto de vista común. Ahí se decidió el nacimiento de las redes”, señala Mitzela Dávila, coordinadora de la Alianza.

Se tomaron de la agenda los temas que tenían mayor resonancia en el seno de las organizaciones de base: turismo comunitario, pueblos originarios, mujeres, jóvenes. Integrar las redes permitió que todas las organizaciones vieran la alianza como un medio de trabajo en conjunto, no solo como una propuesta. Los proyectos se enfocaron hacia las redes e impactaron más en las organizaciones. Cada red se amplió, incorporó a otros grupos que no estaban en el consorcio, se generó mayor participación. Las organizaciones que solo estaban por el dinero se salieron o se desintegraron. Las mujeres de las comunidades indígenas se integraron a la red de mujeres.

Las redes tienen relativa autonomía y “cuentan con el respaldo organizativo y político del consorcio” (Acuña, 2011a, p. 8). A través de la red se puede conseguir financiamiento,

generar capacidades administrativas, realizar intercambios de experiencias y hacer diagnósticos.

A nivel político, al echar a andar las redes, se sintió una gran diferencia en las asambleas, se redujeron los conflictos, los miembros del comité de trabajo se eligieron por votación unánime.

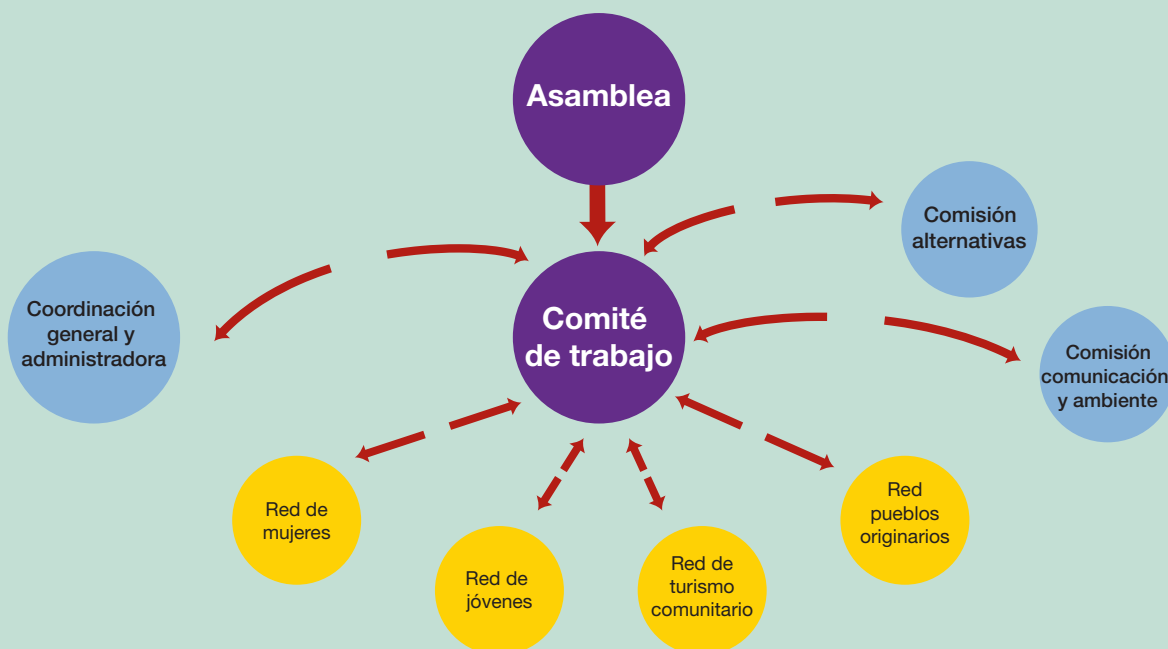
Aprendizajes y recomendaciones:

- Cuidado con el paternalismo y el clientelismo.
- El atractivo de participar en la plataforma debe ser la visión común, no el interés.
- Definir ejes temáticos consensuados.
- Elegir lideresas y líderes de manera abierta y democrática, no a dedo.

Hoy por hoy, la Alianza Bocas es la única organización que reúne más de 20 organizaciones trabajando en la conservación en la Provincia y así es reconocido por todos. Es la punta de lanza para que Bocas se mantenga verde.

A continuación se presenta el organigrama de Alianza Bocas como ejemplo:

Organigrama de Alianza Bocas





Comunidad de Cara Sucia, San Francisco Menéndez, El Salvador

5.4. Una administración eficaz y transparente de los recursos

La administración es muy delicada, pues bien efectuada puede contribuir a la legitimidad, mientras que una gestión deficiente puede alimentar la desconfianza. Algunas recomendaciones en este sentido son:

- Establecer mecanismos para el control y el acompañamiento.
- Capacitar en herramientas de presupuesto, contabilidad, en el campo gerencial.
- Descentralizar los recursos al nivel más bajo posible. En este caso, muchas veces, la organización administradora, que es la que tiene mayor experiencia en este campo, debe acompañar y tutorizar a los grupos locales que están administrando fondos.
- El consorcio o la alianza local debe hacer rendición de cuentas transparente y eficiente a las propias organizaciones y, si es posible, a las comunidades.

“La formalidad dura, como la establecida en los reglamentos y planes, es una necesidad para tener un punto de partida; sin embargo, se debe mantener el equilibrio necesario para permitir que los procesos se dinamicen”, indica Ronald McCarthy (entrevista, abril 2012).

Además, es muy importante convocar para realizar un sueño común, no para resolver necesidades económicas puntuales. “No sembrar la idea de la piñata, que venimos a repartir dinero. Se trata de sumar esfuerzos, apuntalar los trabajos unos con otros para hacer mejor las cosas. Hay un aporte económico, pero no todo lo pone el proyecto”, según afirma Mitzela Dávila, coordinadora del consorcio Alianzas Bocas, Panamá (entrevista, abril 2012).



Rosa Emilia Cruz, elaboración de artesanía con residuos sólidos UDT, Costa Rica

5.5. Una planificación orientada y una ejecución flexible

La planificación, el monitoreo y la evaluación deben aplicarse de manera flexible, pues muchos factores no están bajo control. “Un desafío es lidiar con la diversidad de ritmos institucionales y comunitarios. La única constante es el territorio” (Blanco, 2009, p. 65). En la dinámica de influir en las decisiones, más que tener un plan escrito en piedra, se requiere poseer un horizonte muy claro, una agenda amplia y la disposición a “bailar” con los contextos, las oportunidades, las amenazas, de modo que se puedan ir generando avances sobre la marcha. En el camino, una y otra vez se tuvieron que modificar los planes estrechos debido a diversas vicisitudes, desde cambios de alcaldes hasta tormentas tropicales. Muchas veces la falta de comprensión acerca de la amplitud de las agendas provocó que los planes operativos anuales no se pudieran ejecutar tal y como estaban escritos. “Conforme se avanzó en el proceso, aprendimos esta lección”, expresa Olman Varela, del equipo de Alianzas-UICN (entrevista, mayo 2012). Por lo tanto, es conveniente que los planes incluyan estudio de riesgos.

En la elaboración de los planes, es necesario precisar cuál es el rol que juega cada organización.

El poder de la juventud

Enmanuel Sandoval

San Miguelito de San Carlos de Nicaragua es un municipio con población joven: el 60% de sus habitantes tiene entre 16 y 30 años.

En el 2006 decidimos agruparnos con una visión: el cumplimiento de necesidades y demandas de la juventud. Teníamos jóvenes ambientalistas, religiosos, de los partidos políticos, pero nos unimos por ser jóvenes. Ya existía la ley 392, la cual señala que en las municipalidades debe existir la Oficina de Atención a los Jóvenes y el Consejo Juvenil Municipal, pero en San Miguelito no había nada de eso.

En el 2007 constituimos el Consejo Juvenil con once organizaciones, número que fue creciendo rápidamente. El Consorcio El Gaspar empezó a apoyar nuestra iniciativa desde el inicio, a través de la Fundación del Río y luego, en el 2008, aceptó nuestra incorporación directa.

La primera tarea fue elaborar la agenda juvenil, documento que recogía el plan de la juventud hacia las autoridades municipales. Se hizo con base en un diagnóstico que arrojó siete ejes de trabajo: inserción laboral, educación, medio ambiente, cultura, deporte, social que, a su vez, enmarcaron las líneas de acción.

Dado que en el 2008 había elecciones municipales, llevamos la agenda juvenil y el plan que explicaba cómo queríamos que se invirtiera el 4% del presupuesto que dice la ley. Era una propuesta sólida. Se realizó un evento público y los candidatos a alcalde de los diferentes partidos políticos firmaron un acta donde se comprometieron a:

- Instalar la oficina de atención a jóvenes.
- Contratar la persona coordinadora nombrada en una elección, en una asamblea amplia de jóvenes.
- Institucionalizar el Consejo Juvenil Municipal.
- Destinar presupuesto.

Cuando ganó la alcaldesa Ana Clemencia Ávalos, en el primer mes que se instala (2009), convocó al Consejo Juvenil. Le pedimos que nos dejara elegir a la persona que coordinaría la Oficina, ella aceptó. Participamos 16 candidatos en la elección y yo gané. Ella respetó la decisión del Consejo, me contrató, abrió la Oficina y destinó un presupuesto.

Continua... ■

■ ... sigue

Ese apoyo nos ha permitido desarrollar diversos movimientos juveniles: Guardabarranco, que atiende medio ambiente, reforestación, educación ambiental y más; Alexis Arguello, deportes; Promotoría Solidaria, labor social, construcción de casas; Herederos de la Paz, hacen escuelas y centros de salud; tenemos la red de comunicadores sociales; el Movimiento Cultural Leonel Rugama promotores de la cultura que enseñan a bailar, cantar, poesía, sociodramas.

Todo el trabajo es voluntario. En el municipio somos alrededor de 9 000 jóvenes. Al principio éramos 400-500. Nosotros tenemos una dirección juvenil, la coordinación; en toda nuestra labor promovemos los derechos de la mujer, tenemos 50/50 con la participación de las mujeres.

Anualmente hacemos una consulta del presupuesto municipal. Vamos a las comunidades a consultar a toda la población, mediante asamblea, en cuáles proyectos quiere que se invierta. Ahora los dirigentes del Consejo Juvenil Municipal están trabajando en la alcaldía. Nos tomamos la municipalidad y la mitad de la gente que trabaja en la alcaldía son líderes juveniles.

Ya cumplimos el 90% del plan ejecutado en cinco años. El mismo consorcio nos financió la construcción del plan 2013-2016.

Aprendizajes y recomendaciones:

- Promover el relevo generacional, contribuir a instalar la plataforma de jóvenes, empezar a prepararlos; capacitar, sensibilizar a la juventud genera una fuerza enorme para avanzar.
- Tener claridad que estamos defendiendo nuestros derechos como personas.
- Construir la agenda de la juventud de manera participativa.



Emmanuel Sandoval, Consejo juvenil municipal San Miguelito, Nicaragua

- Aprender a incidir, hacer proyectos y gestionar, todo esto nos da autonomía, nos da alas.
- La participación en el consorcio como un espacio más amplio propició un camino más llano para la construcción de la agenda de la juventud.

El empoderamiento de la juventud es una clave para la transformación social: ellas y ellos, con su energía y espíritu creativo, son capaces de innovar y generar movimientos que de otra manera no serían posibles.



Sandra Ramírez-Microregión Ahuachapán Sur, El Salvador

5.6. Estrategias inclusivas

Las oficinas de la mujer

La inclusión merece un apartado, dado que atraviesa la estructura, pero también las diversas estrategias de trabajo y es fundamental para propiciar una participación plena de los grupos comunitarios y su protagonismo.

Muchas veces las culturas organizacionales reproducen los patrones establecidos de exclusión de los sectores más débiles, los liderazgos controladores y las estructuras verticales. El empoderamiento de comunidades indígenas y pueblos originarios es clave en la defensa y el uso sostenible de la diversidad y los recursos naturales, por su visión cultural. Cuidar de manera especial la atención de iniciativas de mujeres y jóvenes indígenas (Blanco y otros, 2011).

Además, romper los patrones de exclusión por causa del género requiere desarrollar procesos de sensibilización y formación en género dentro de las distintas instancias y no sólo con las mujeres.

“Cuando Alianzas nació, lo hizo desde la visión de la conservación, pero cuando los consorcios se vieron en la necesidad de ser más incluyentes, se abrió la perspectiva de acción y los enfoques de trabajo. En fin, los jóvenes trajeron sus agendas, las mujeres, la productividad, hubo la necesidad

La Oficina de la Mujer, un modelo replicable

Cuando la municipalidad de San Francisco Menéndez ingresó al consorcio, ya teníamos la Secretaría de la Mujer. Esta Oficina se montó con el equipo técnico de la alcaldía, el apoyo del alcalde, su esposa y las concejales. Se aprobó, también, un presupuesto con el que se instaló un centro de formación y consultas médicas para las comunidades. Con el fin de dinamizar el trabajo, se nombraron mujeres lideresas en las comunidades, que sirvieron como referentes.

Los pasos

- Se elaboró una propuesta de plan estratégico a partir de un diagnóstico.
- Se presentó al Consejo y fue aprobada.
- Se hizo presión para que se estableciera un presupuesto.
- Se buscó apoyo en la Unidad de Género del Ministerio del Ambiente.
- Se echó a andar el modelo.

Cuando entramos al consorcio trajimos la experiencia adelantada de dos años de trabajo. Con el apoyo decidido de la Microregión Ahuachapán Sur, pensamos en replicar el proceso en los cuatro municipios que integraban el consorcio.

En cada municipio se hizo un foro de mujeres. Ahí empezó la concientización para que ellas se involucraran en el proceso. Luego hicimos reuniones donde se conformó la mesa de mujeres de cada municipio. Posteriormente, creamos la mesa microregional, donde cada municipio iba a estar representado por tres mujeres. Además, integramos las instituciones de mujeres, el Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer, la cooperación española, la Fao. También capacitamos en las municipalidades.

En el 2011 organizamos reuniones comunitarias y regionales, se estableció el plan y la agenda con las mujeres, que se incorporó a la agenda del consorcio. Nos decían que soñábamos demasiado. Las mujeres se integraron en la junta del consorcio.

Se hizo una incidencia a nivel nacional que dio sus frutos: fue aprobada la reforma en el Código Municipal para que en cada alcaldía exista una Unidad de la Mujer. Actualmente existen cuatro asociaciones de mujeres, una por municipio, con un total de 6 000 mujeres. Logramos que se crearan las oficinas de la mujer en las cuatro alcaldías.

Continúa... ■

Pero la historia no acaba allí. En el Consorcio Pacífico Sur Oriente de Guatemala querían hacer un espacio de la municipalidad para las mujeres. El consorcio aprobó para que se hiciera el intercambio con Francisco Menéndez en El Salvador.

Se seleccionaron 5 lideresas de cada comunidad que se reunieron con representantes de la Oficina de la Mujer de El Salvador. Ellas compartieron su experiencia, aprendieron del proceso y los mecanismos para construir una política de mujeres. A partir de este intercambio se elaboró una ordenanza que propició la creación de la primera Oficina de la Mujer en Guatemala. Meses más tarde, esa experiencia se replicó en todos los municipios a nivel nacional en Guatemala también.

Aprendizajes y recomendaciones:

- La Secretaría de la Mujer debe ver más allá. Ver la violencia, el maltrato, los derechos de las mujeres, madres solas, trata de personas, educación sexual, toda la problemática. Tiene que haber un diagnóstico, una estrategia.
- La selección de la persona que coordina la oficina debe realizarse de acuerdo a un perfil técnico y humano, con disposición, responsabilidad y sensibilidad. Cuando la elección se basa en criterios políticos, como por ejemplo la esposa del alcalde o las concejalas, tiende a influir en la gestión. Estas personas pueden ser un apoyo, pero no las responsables.
- Debe establecerse un presupuesto para el funcionamiento de la Unidad de la Mujer.
- La atención a las mujeres no debe tener color político.
- Para las mujeres, el tema de los medios de vida es crucial. Las capacitaciones tienen que responder a esta necesidad.

El tema de género empezó a abordarse en el ámbito municipal. A partir de esa iniciativa, se abrió el espacio para las mujeres en todo el país.

de abrir la perspectiva más allá de la conservación per sé. Y no solo las temáticas, sino también los abordajes desde una lógica más horizontal, y esto favoreció la dinamización de las redes”, comenta Ronald Mc Carthy (entrevista, abril 2012).

En la sistematización y evaluación del 2009 hicimos un análisis para identificar quién estaba siendo excluido de la toma de decisiones de manera más estructural. Este estudio contribuyó a diseñar los mecanismos para que estos grupos se incorporaran. Uno de los mecanismos fue la conformación de redes, propuesta del mismo consorcio Bocas. Las redes sectoriales y temáticas han mostrado ser una herramienta eficaz para atender la inclusión de las agendas y perspectivas de sectores vulnerables en el ejercicio de la alianza. Las redes son formas horizontales y abiertas de articular parte del consorcio local en torno a intereses. Además, las personas que coordinan las redes pasan a ser parte del espacio de coordinación o junta directiva.

El fortalecimiento de las capacidades de estas poblaciones, por medio de la capacitación e intercambio de experiencias favorece la participación equitativa en la toma de decisiones. El establecimiento de cuotas de participación para jóvenes, mujeres e indígenas, tanto en las capacitaciones como en las estructuras y en las decisiones, también contribuye a la democracia real.

Priorizar proyectos enfocados hacia los medios de vida alimenta la apropiación por parte de los grupos de base e incluso la integración de más organizaciones.

Otro mecanismo operativo e inclusivo para acercar el consorcio a los grupos comunitarios es el establecimiento de la figura de animadores o facilitadores de municipios, que intermedian con el grupo coordinador de **la alianza**.

La creación y aprobación de ordenanzas municipales que contribuyeran al establecimiento de oficinas municipales con poblaciones específicas como mujeres y jóvenes posibilitó el escalamiento del trabajo y la atención de las agendas trazadas por estos sectores. Además, fue un mecanismo inclusivo muy efectivo para la incorporación de grupos en el consorcio.



Humedal San Miguelito, Nicaragua

6. La construcción de visión común y agendas de trabajo



Integrantes del Consorcio Pacífico Sur Oriente, Guatemala

Una mirada hacia atrás permite ubicar aquellos elementos que contribuyeron a generar una visión común a partir de la diversidad de organizaciones que se articularon cada una con su propia agenda.

Existen algunas recomendaciones básicas que surgen del accionar y que son los principales componentes de la visión común y agendas de trabajo:

- Territorios focalizados: Delimitar el territorio sobre el que se quiere generar gobernanza de manera conjunta entre todos los actores participantes. Focalizar en unidades territoriales que sean manejables en términos de movilización y acceso.
- Iniciativas y procesos existentes: Tomar, como punto de partida, las iniciativas y procesos que ya están en marcha para fortalecerlas, incorporando sus protagonistas en la construcción de **la alianza**. Esto fue evidente en las entrevistas con líderes locales que miran este proceso en el marco de un camino aún mayor en la historia de sus comunidades y regiones. “Yo soy ingeniero agrícola y tengo desde el 85 de trabajar en temas ligados al sector productivo y uso de recursos naturales. Ya habíamos estado en los 90 en un proyecto de Siapaz que integró Fundación del Río, Fundeverde, Fumsami y otros.... y luego en un proyecto binacional procuencia que dejó todo un mapeo, mucha información. El Consorcio Gaspar lo que hace es utilizar la plataforma y el Proyecto Alianzas para fortalecer esas agendas que ya veníamos trabajando: manejo de ecosistemas, problemas de degradación, mal uso de suelos con químicos, agricultura agresiva, contaminación de fuentes de agua, desarrollo humano desigual...”, manifiesta Leonel Ubau, coordinador del Consorcio Gaspar, Nicaragua (entrevista, mayo 2012).
- Visión estratégica del territorio: Abrir la perspectiva de las personas acerca de su territorio mediante diagnósticos, mapeo de paisajes, actores, medios de vida de la población, ecosistemas, conflictos, oportunidades y necesidades diversas.
- Articulación de ámbitos de interés: Articular el trabajo en torno a ámbitos de interés, por agendas sectoriales (mujeres, indígenas, jóvenes) o por tema (turismo comunitario, pesca, agroecología). Otros temas que atañen los intereses de varios asociados se colocan en la agenda, gracias a la solidaridad y el apoyo del conjunto (Gabriela Calderón, entrevista, mayo 2012).
- Enfoque cultural: En este esfuerzo es necesario incluir la perspectiva cultural de las comunidades indígenas y su visión holística de la tierra y que todo está conectado. Tomar en cuenta temas de interés colectivo, por su importancia en el territorio, tales como el ordenamiento territorial, la gestión de desechos y la reducción de la vulnerabilidad, los cuales contribuyen a enfocar la acción.

El proyecto se encontró con organizaciones que tenían una historia clara de enfoque conservacionista y el reto fue cómo incorporar otros grupos que no tenían el tema de la conservación como base. Este desafío requirió profundizar en el análisis y observar que los problemas sobre los cuales trabajaban trascendían sus límites de acción: el enfoque ecosistémico contribuyó a dimensionar las causas. “Por ejemplo, explica Ronald McCarthy, el golpe de timón de las organizaciones eminentemente productivas que pasaron a hacer una producción con enfoque sostenible. Igual sucedió con organizaciones indígenas de defensa de derechos que vieron los beneficios de formar parte de una plataforma que gira en torno a la gestión ambiental pero que toca múltiples enfoques de manera integral, que apunta a los medios de vida y el ambiente. Esto volvió a abrir la agenda”.

Un Ejemplo: Agenda de Alianza Bocas	
Temas Transversales	Ordenamiento territorial
	Manejo de residuos sólidos
Agendas específicas	Turismo comunitario
	Inclusión género
	Grupos Productivos
	Pueblos originarios: agua e incidencia a favor del territorio
	Fortalecimiento de las organizaciones y la Alianza

En el camino se trata de poner en práctica una capacidad de juego entre las agendas, los cambios coyunturales, las oportunidades y las amenazas que van surgiendo en el entorno. A veces las condiciones propician el desarrollo de un tema en particular. Desarrollar esa capacidad de juego y transformación de la realidad constituye un antídoto contra la frustración que producen las dificultades en los procesos de incidencia y acción. Cuando hay políticas conflictivas, como la promoción de la piña o de la minería o el canal seco en Guatemala, tener una agenda flexible permite ir midiendo fuerzas para encontrar cómo abordar los temas en las diferentes coyunturas. Incluso, a veces, no confrontar es una estrategia para avanzar en las agendas. Fluir como el agua o como recita la sabiduría popular: “buscarle la comba al palo”.

El llamado del río Paz

En la desembocadura del río Paz se encuentran los municipios de San Francisco Menéndez en El Salvador y en Guatemala, Moyuta y Chiquimulilla. Ambos comparten el río como frontera, vaso comunicante, fuente de vida y dolor de cabeza.

Todos los años, en invierno, el río se desborda. Cada tormenta arrasa con las carreteras y los pueblos quedan incomunicados. “Una gota de agua que cae en la zona norte de Guatemala o El Salvador viene a parar aquí; esto ocasiona un gran impacto en la vida de la población. La degradación, la falta de árboles, el uso del suelo, la contaminación, la pesca con granadas, todo es parte de esa problemática que nos viene a repercutir”, señala Francisco Rodríguez, de la Municipalidad de San Francisco Menéndez.

Por esta razón, el eje fundamental de trabajo en el Consorcio Barra Santiago-El Imposible, de El Salvador, es el tema del agua, la gestión del riesgo y el cambio climático. Resulta un tema complejo que se debe trabajar en muchos niveles. Es claro que la problemática del río Paz se atenderá de mejor manera cuando se establezca una autoridad de cuenca que aborde la situación de manera global. Pero el trabajo local no se puede posponer: generar una nueva cultura de adaptación a las condiciones en que se vive. Igualmente, la articulación e incidencia política, la educación, la sensibilización y el desarrollo de proyectos que alimenten la sustentabilidad de las comunidades son acciones clave.

Una ventaja en El Salvador es que las municipalidades son parte activa del consorcio y valoran su aporte. “La sociedad civil organizada tiene el derecho de decidir su desarrollo, opinar, interactuar con las alcaldías”, apunta Carlos Cabrera, alcalde de San Pedro Puxla y presidente de la Mancomunidad Microregión Ahuachapán Sur. Este factor ha contribuido al desarrollo de una fuerte estrategia de incidencia en torno al establecimiento de políticas que mejoren la gestión de la cuenca del río Paz.

La articulación de la Comisión Transfronteriza permitió ampliar la perspectiva y la gestión. En septiembre del 2009, el consorcio ya contaba con un diagnóstico, la Carta del Río Paz, un Código de Conducta para el Manejo de Aguas Compartidas y un plan de manejo ambiental para toda la cuenca, elementos que configuran una agenda binacional para la comisión transfronteriza, integrada por miembros

Continua... ■

■ ... sigue

de los dos consorcios¹ (Acuña, 2011). El reforzamiento de la capacitación, mediante talleres, ha contribuido a armarse de las herramientas para la incidencia. Encuentros con diputados, foros y participación activa en el proceso de construcción del Plan de Gestión del Río Paz, una iniciativa de la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD) que no fue aprobada porque las instancias de gobierno antepusieron sus dudas sobre la soberanía nacional, al ser el Río Paz un recurso hídrico que modifica sus límites constantemente, lo que genera tensiones entre los países. La falta de voluntad política no permitió la implementación del Plan y se frustraron las intenciones de los consorcios de trabajar en este espacio.

Si bien todavía queda un largo camino por recorrer en este sentido, el tema se ha posicionado en la agenda nacional y, sobre todo, ha generado una importante sinergia entre pueblos y alcaldes de ambos lados del río, gracias a las **Alianzas** locales.

Las comunidades y alcaldías de ambos lados del río han coordinado para hacer bordas en ambos lados del río, que integra a las y los vecinos y alcaldías.

Diversas iniciativas se van sumando para apuntalar una nueva cultura de protección de la naturaleza y dar sostenimiento a la seguridad alimentaria: detener la deforestación de las riveras y manglares, el uso de ecococinas para reducir el consumo de leña, la promoción de sistemas silvopastoriles y un vivero de la mancomunidad de los municipios, con árboles para reforestar las cuencas y la promoción de la agricultura orgánica, entre otros.

También se capacitó al personal de las cuatro municipalidades de la microregión Ahuachapán Sur en metodologías de planeación del cambio y adaptación al cambio climático. Los métodos aprendidos se aplicaron en una comunidad mediante la implementación de un modelo demostrativo de adaptación y la instalación de cocinas ahorradoras de leña y bosques energéticos. Además, el eje de gestión del cambio climático quedó integrado en el plan estratégico de la microregión Ahuachapán Sur.

Aprendizajes y recomendaciones:

- La colaboración intersectorial es un factor clave para enfrentar la gestión del riesgo y el cambio climático.
- El consorcio posibilita ese diálogo horizontal entre las comunidades y las autoridades: sirve de mediador. Es necesario cuidar la representatividad y la comunicación con las comunidades.



Francisco Rodríguez, alcaldía San Francisco Menéndez, Consorcio Barra Santiago-El Imposible, El Salvador

- El papel de las autoridades, en especial nacionales, puede colaborar o puede obstruir los procesos. Se vuelve un factor crítico debido a los cambios de gobierno locales y legislativos con los cuales hay que promover un diálogo constante. En este proceso se manifestó luego de elaborar el Plan de Gestión del Río Paz, que fue rebotado después de las elecciones.
- Las decisiones más importantes en una cuenca binacional no están en manos de actores locales, y hay que realizar un fuerte trabajo de incidencia en otros ámbitos (nacional e internacional); sin embargo, es fundamental propiciar la participación de lo local.

Nota de la redacción: Algo ha cambiado en esta región desde que nacieron las alianzas fronterizas. Un momento inolvidable me quedó grabado en esta gira: En la mesa para hacer esta entrevista están sentados don Narciso, alcalde de San Francisco Menéndez de El Salvador y Tono, responsable del Cocode de la aldea La Barrona, de Guatemala, conversando sobre los desafíos para enfrentar la situación en el río Paz. Ambos escucharon el llamado del Río y suman sus energías para cambiar las cosas, que ya se están transformando con la colaboración. El río Paz, que siempre les genera tantos problemas, hoy está contribuyendo a su unión. Tono lo confirma, “si no fuera por la existencia de las alianzas locales, este diálogo no hubiera sido posible”.

1 Consorcio Pacífico Oriente Guatemala y Barra Santiago-El Imposible



Talamanca, Costa Rica

7. Los cómo: herramientas, estrategias y procedimientos



Distrito Almirante-Bocas del Toro, Panamá

Mirar en perspectiva la experiencia permite concluir que el empoderamiento es un proceso complejo, que pasa por reconocerse como actores, fortalecer las capacidades, planear la acción, realizar el trabajo en el territorio, dialogar con las autoridades e incidir en las políticas, y reflexionar en torno a las coyunturas políticas y los desafíos ambientales, culturales, económicos. Por un lado, se trata de fortalecer los grupos y organizaciones en su capacidad de actuar e interactuar con su entorno; por otro, de atender las necesidades que surgen de la articulación.

Observamos que existen estrategias programáticas relacionadas con el sentido de las alianzas locales para la gobernanza:

- fortalecer el tejido social,
- accionar en el terreno de los medios de vida y la conservación,
- así como incidir en las políticas públicas.
- También existen estrategias transversales, sin las cuales no sería posible el **modelo de gobernanza**: comunicación, sostenibilidad y gestión del conocimiento.



Bernardo Chilín-Comunidad La Barrona- Consorcio Pacífico Sur Oriente, Guatemala

7.1. Estrategias para el fortalecimiento del tejido social

La participación en la plataforma, el ponerse con sus pares y reconocerse como tales genera un proceso catalizador que tiene que ver con la autoestima y el fortalecimiento de capacidades, “yo, contando mi historia aprendo de mí mismo”. Es necesario favorecer este proceso de aprenderse, conocerse por parte de los actores del propio territorio, pues el sistema que tenemos es tan disgregante que la gente está ahí y no se conoce.

Resulta fundamental combinar la reflexión y lectura de la coyuntura y del contexto con la acción, para el empoderamiento. Los ejercicios de planeación permiten discernir, atender y priorizar de manera colectiva las diferentes necesidades, para luego llevarlas a la práctica y regresar a evaluar. Ese proceso de acción-reflexión-acción se traduce en una apropiación del territorio que hace más fuerte y denso el tejido social.

Todos los campos del quehacer de la alianza (incidencia, proyectos productivos y de conservación, administración, elaboración y gestión de proyectos, monitoreo de especies, comunicación, sistematización, planificación-monitoreo-evaluación y más) requieren muchas veces de espacios de formación, capacitación o intercambio de experiencias para permitir a las organizaciones obtener las herramientas, habilidades y conocimientos necesarios.

Guatemala, de las tormentas nace la unión

El Consorcio de Guatemala ha estado marcado por grandes cambios, provocados tanto por el entorno como por sus condiciones internas. “Originalmente estuvo conformado por organizaciones ambientales miembros de UICN, en gran parte, dentro de las cuales también participaba el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MARN) y la Universidad de San Carlos. Poseían mucho trabajo en la región, pero tenían sus sedes en Ciudad de Guatemala” (Acuña, 2011e, p. 11). Habían excelentes iniciativas para la conservación de las tortugas, la reforestación y el encadenamiento productivo, entre otras, pero la participación local y comunitaria era débil.

Luego de la evaluación de la primera etapa se concluyó que había que entregar la responsabilidad a las organizaciones comunitarias sin el apadrinamiento de las organizaciones no gubernamentales. Estos grupos decidieron que sí querían encarar la tarea. Así inició la segunda etapa, en 2010. El consorcio estaba trabajando en el proceso de reestructuración, conformación de una junta directiva, definición de roles y funciones.

A finales de mayo del 2010, la tormenta Agatha dejó 172 muertos. Tras esta tormenta tempranera ocurrieron cuatro desastres más en el mismo año. Hubo pérdidas cuantiosas: cultivos, aves de corral, vacas y chivos. Las comunidades quedaron aisladas, los celulares sin carga, no había energía eléctrica, mucha gente sin casa, puentes caídos. El tortugario de La Barrona, espacio dedicado a la reproducción de las tortugas, desapareció por completo.

Esa circunstancia activó la capacidad de respuesta del consorcio. Tanto de la costa como de los cerros, las comunidades empezaron a informar sobre las necesidades que tenían. El primer paso fue sacar a la gente que estaba aislada. Participaron 20 jóvenes de Chiquijoven, uno de los grupos del consorcio, junto con muchas personas más que se unieron. “Con las listas que teníamos, se enviaron los víveres para allá. Como consorcio, pusimos cuñas en la radio. Otro compañero que trabaja para un medio nacional había logrado hacer llamados para responder a demandas puntuales. Las radios locales jugaron un papel fundamental; también los demás medios, con la red de corresponsales comunitarios”, señala Isabel Morales, coordinadora de la **alianza**.

Con la información, el consorcio hizo un documento más formal que llamó Informe Post Agatha, donde se representaban esas necesidades, el cual se compartió con las instituciones

Continúa... ■

■ ... sigue

como un mecanismo para solicitar apoyo ante la emergencia. Empezó a darse a conocer la figura del consorcio en relación con las comunidades y las instituciones. “Nos fuimos a la capital a gestionar en los ministerios. Nos mandaban a las departamentales con referencias y cartas, también recibían llamadas de la capital. Ya veníamos recomendados. Fue más fácil el proceso. Para nosotros fue un engranaje irónico pero perfecto. Los desastres naturales son la sacudida de nosotros como organización, junto con el cambio de gobierno y el cambio en Alianzas. Fue una tormenta por todos lados”, asevera Isabel Morales, coordinadora del consorcio. Esto posibilitó el empoderamiento del consorcio de su territorio.

Se hicieron gestiones en cada una de las situaciones críticas. En el trabajo del consorcio se logró reconstruir el *tortugario*; buscar asistencia técnica para el ganado enfermo; hacer sinergia con el proyecto *Un techo para mi país* y más. La coordinación del consorcio se legitimó como mediadora eficiente entre las comunidades y las instituciones. “Ahora ellos nos buscan”, señala Adrián González, joven del consorcio.

A partir de ese momento se afianzaron la organización y los roles de trabajo: las organizaciones no gubernamentales asesoran; las instituciones del gobierno colaboran en aspectos legales y facilitan recursos.

Aprendizajes y recomendaciones:

- Aprovechar las capacidades de cada una de las personas que integran el consorcio.
- De abajo hacia arriba (de lo local a lo nacional y regional) es la forma más efectiva de hacer un consorcio.
- Fortalecer el liderazgo local y su representación frente a los medios.
- Visitar de manera frecuente los medios de comunicación y tener un inventario de los medios locales y, ojalá, nacionales.
- “Poco a poco me di cuenta que era cuestión de echar las pinceladas por un lado, por otro y luego el color se fuera generalizando. Todas las comunidades, hoy por hoy, desarrollan al menos una acción para conservar”, explica Isabel Morales.
- Aprendimos que durante los desastres, todos servimos como corresponsales, como informantes.

La lección del consorcio Sur Oriente de Guatemala es grande: encarar las situaciones difíciles de manera proactiva y potenciando las virtudes de cada quien, es parte del camino para una nueva gobernanza ambiental.



Encuentro Regional de Jóvenes del Proyecto Alianzas-UICN, Solentiname, Nicaragua

Apropiarse de nuevos conocimientos y herramientas se traduce en autonomía, capacidad autogestiva, sensibilidad, capacidad de incidencia, mayor liderazgo, sostenibilidad de las iniciativas, apropiación de las experiencias y mejor gobernanza ambiental, a su vez, contribuye a que las organizaciones sean parte activa en la toma de decisiones, en las reflexiones y en el accionar conjunto.

El intercambio de experiencias ha mostrado ser fundamental para propiciar aprendizajes entre pares, que pudieron ser fácilmente replicados en las demás alianzas locales. Las visitas a otras experiencias y la colaboración horizontal es una clave del empoderamiento.

Las asimetrías en las necesidades de grupos y organizaciones y la integración frecuente de nuevos actores dificultan el diseño y la ejecución de un plan de fortalecimiento. Hacer un inventario de necesidades y precisar prioridades pueden contribuir a aclarar la ruta. La búsqueda de alianzas con oficinas del gobierno, universidades e institutos es una estrategia clave para ampliar las ofertas de instrucción.

Muchas veces la formación puede tener un efecto multiplicador en el territorio, como señalan, en este caso, las mujeres de Acomuita, Territorio Indígena de Talamanca: “Nosotras hemos aprendido mucho. Y ahora nosotras tuvimos una experiencia de dar talleres a otros grupos de mujeres, por ejemplo, un grupo de mujeres de Gavilán Canta, que no están en la UDT. Ahora ellas están fortalecidas con su proyecto que les ayudamos a preparar”.



Luz María Villalobos, Asociación Mujeres El Valle-Alianza Los Humedales, Costa Rica

7.2. Estrategias para actuar en el territorio, la conservación y los medios de vida

El desarrollo de proyectos de conservación y medios de vida permite integrar a la población vulnerable, ejercitar modelos de economía solidaria, así como mostrar logros de corto y mediano plazo más cercanos a la vida cotidiana de la gente. En muchas ocasiones estos proyectos son parte de las agendas de mujeres e indígenas; sin embargo, las personas jóvenes los han incorporado dentro de sus propuestas, aunque el énfasis de la gente joven es en la incidencia.

Los proyectos de cuidado y monitoreo de especies, siembra de árboles, cierre de vertederos, reciclaje, atención de un área protegida o educación ambiental tienen resonancia en las comunidades, contribuyen a acrecentar la conciencia ambiental, al articular la agenda local y generar modelos demostrativos. “Trabajar con tortugas marinas y ecosistemas relacionados ha sido de mucha utilidad para movilizar a la población y crear conciencia sobre la importancia de conservar los recursos naturales para el mismo bienestar de los seres humanos” (Blanco y otros, 2011, p. 20). Hay una riqueza enorme en la diversidad de propuestas que surgen de las comunidades para cuidar la naturaleza. Estimular esas pequeñas iniciativas

La pimienta fue como salir del huevo a volar

Existen pequeñas iniciativas de medios de vida y conservación que hacen la diferencia en la existencia de las comunidades y en la situación de sus mujeres. La Alianza Los Humedales trabaja en Los Chiles, Guatuso y Upala, cantones fronterizos ubicados en la zona norte de Costa Rica. Este es el caso del proyecto de producción de pimienta que ganó un fondo concursable en la segunda etapa del programa Alianzas.

Luz

Yo me llamo Luz Marina Villalobos Montero, soy la presidenta de la Asociación del Valle. Antes, yo no salía a ninguna parte ni me gustaba compartir con nadie. Yo era un temblorín, no hablaba. La gente no me reconoce cuando me ve andar en reuniones, hecha una mujer dirigente. A veces, ni yo misma me reconozco del cambio que he dado.

Trinidad

Decidimos formar el grupo para mejorar el sustento de la familia. El trabajo del campo es duro, los salarios son bajos. El que aporta es el hombre. No hay cosa más bonita que ser autosuficientes nosotras mismas. Muchas somos jefas de hogar. El grupo tiene 10 años, uno más que la Alianza Humedales. Al principio hicimos algunas cosas, pero no prosperaron. Ya después doña Luz quedó en la junta de la Alianza y empezó a explicar mejor las necesidades del grupo.

Pedro

Al principio de **Alianzas** no estaba incluido en el programa que hubiera actividades productivas. Para la segunda etapa, la mayoría de organizaciones solicitamos la inclusión de actividades que permitieran generar recursos en armonía con la naturaleza. Se hicieron los fondos concursables. En el caso del Valle, era el grupo de doña Luz el que tenía pimienta. En Humedales, ella nos vivía insistiendo en eso, pues ni siquiera conocíamos la pimienta. Hasta que hicimos el intercambio de experiencias, ya conocimos. En los fondos concursables, debían participar juntos dos o tres grupos de cada consorcio. Ahí fue cuando decidimos enviar el proyecto de pimienta y lo ganamos.

Liliana

Empezamos con la donación que nos dio la UICN de 200 matas para cada una de nosotras. El proyecto conjunto sirvió para que nosotras, que teníamos más experiencia, le

Continúa... ■

■ ... sigue

ayudáramos a la Asociación de Jazmines y a Coopellanoazul. Les enseñamos como sembrar, amarrar, la formación, los postes, todo. Nosotras podemos coger la motosierra, la guadaña, la bomba, somos capaces de hacer lo que los varones hacen. Somos las persistentes, somos más tercas, ahí vamos y lo logramos. Felices, realizadas, orgullosas, por mis compañeras y por mí misma. Hemos demostrado que aquello que la mujer era para estar en la casa cuidando chiquillos, ya no... nos salimos del estereotipo. Antes se aprendía de los hombres, que eran los que sabían de la agricultura, ahora ellos aprenden de nosotras.

Pedro y Marlene

La pimienta es un cultivo que tiene buen mercado, precio excelente, mano de obra familiar y no provoca destrucción de los recursos naturales. La pimienta es con sombra regulada, los tutores de poró ayudan al medio ambiente. Depende de la densidad con que se siembre, en medio se puede sembrar frijoles, chile y plátano. Requiere fertilización y se maneja bien con abonos orgánicos.

Con **Alianzas** logramos un acuerdo con la industria Propica, que garantiza la compra de la producción de pimienta y nos da asesoría técnica. Ahora sí nos superamos. La proyección es generar empleo para la comunidad. Estamos en las nubes,

pasamos de abajo hasta arriba. Salir del huevo a volar, eso fue la pimienta. Ahora somos asesoras de abono orgánico de los niños de la escuela, del colegio. Y hasta los de la universidad.

Aprendizajes y recomendaciones:

- Las capacitaciones han servido demasiado, tanto en la contabilidad como en la producción.
- A ser más solidarias, nos vemos como un grupo, todas somos familia.
- A mí, mi marido me ayuda. Si hay que lavar trastes él ayuda; ayer me vine al local de la asociación y cuando llegué ya me tenía limpia la casa. Mi marido se pone el delantal.
- Reunirse solo para cosas concretas. Es mejor un intercambio concreto, una experiencia en una finca, que la gente vaya, aprenda y venga a poner en práctica.

Las mujeres de la Asociación Femenina del Valle terminan diciendo: “Hoy por hoy, la comunidad nos respeta más. Llevamos una vida más digna. Hemos aprendido que nadie es más grande que nadie, y nadie es más pequeño que nadie. Unos más lentos para aprender una cosa, otros más disparados. Todos tenemos nuestro granito de inteligencia”. En esta zona pueden haber unos 50 grupos de mujeres organizadas.

abre el potencial de la innovación social. En los proyectos de conservación hay que cuidar, no cargar los costos a las comunidades que ya de por sí están en condiciones de pobreza. Por esta razón, recomendamos combinarlos con proyectos de medios de vida que generen beneficios a las comunidades.

Los proyectos que abarcan la educación ambiental contribuyen a generar nuevas culturas, conciencias y prácticas en relación con la naturaleza. El trabajo educativo que se efectúa en colegios y escuelas, ya sea para reducir la contaminación, reciclar o cuidar especies, tiene un efecto multiplicador pues niñas, niños y jóvenes se encargan de educar a sus parientes. La actividad lúdica y el arte tienen un gran poder para comunicar la necesidad de un cambio en las prácticas.

En la historia de **las Alianzas** encontramos experiencias exitosas y otras frustradas que nos dejan muchas lecciones referidas a los criterios para apostar por iniciativas que puedan ser sostenibles.

“Uno de los factores de éxito es que los proyectos estén asentados en la cultura, la economía y las condiciones locales. Es conveniente preguntarse ¿cuáles son los motores de la economía local donde puede insertarse la experiencia para que detone algo? Tener mucha sensibilidad y acercarse a la manera en que las personas de las comunidades resuelven la sobrevivencia y la vida cotidiana resulta clave para que los proyectos no fracasen. Especialmente en las iniciativas de mujeres e indígenas el sentido del dinero es diferente; las lógicas de la economía casera pasan por el compartir los productos del patio, por ejemplo. Las dinámicas de trabajo muchas veces combinan la crianza de los hijos, la atención de la parcela con la participación en proyectos grupales”, apunta Jesús Cisneros, coordinador de la Unidad de Monitoreo y Evaluación, de la UICN (entrevista, mayo 2012). Por ejemplo, las señoras de San Miguelito, en Nicaragua, comercializan pescado. Cada día compran el pescado fresco a los pescadores y lo llevan a vender en su canasta. Ellas viven al día, en economías de sobrevivencia,



Juan Carlos Barrantes, Unidad de Agroecología-CBTC-UDT, Costa Rica

como dicen “coyol quebrado, coyol comido”. La Fundación de Mujeres de San Miguelito (Fumsami) programó un fondo de microcréditos para comprar más pescado, para movilizar más recursos, lo que permite aumentar la cantidad de ventas. Ha sido una propuesta ideal, adecuada a su cultura local.

Algunos aprendizajes y recomendaciones extraídos de la práctica:

- Es más sostenible apuntalar procesos que existen previamente en las comunidades que desarrollar nuevas propuestas.
- Los proyectos productivos no se consolidan a corto plazo, y requieren acompañamiento.
- Es insuficiente efectuar un taller de capacitación en una técnica artesanal o comprar un equipo o una infraestructura. Si no están acompañados de atención hacia los procesos grupales, pueden convertirse en inversiones perdidas.
- El fomentar negocios verdes con la población joven puede contribuir a mostrar la viabilidad económica de la sostenibilidad ambiental y aportar a la reducción de la pobreza (Blanco y otros, 2011).
- Proyectos muy puntuales tienden a la focalización del trabajo.

Una oportunidad para incidir en grande: Gestión de residuos en Talamanca

Juan Carlos Barrantes y Rosa Bustillo, Corredor Biológico Talamanca Caribe (UDT)

Una gestión adecuada de los residuos sólidos es fundamental, tanto para la salud de las personas como de los ecosistemas. En Talamanca, hasta hace unos años, la situación era crítica: no había un buen sistema de manejo de los residuos sólidos por parte de la Municipalidad; la cobertura de recolección era insuficiente; toda la disposición final de los residuos se realizaba en el cantón de Limón, con la consecuencia de altos costos en la operación; la población estaba poco sensibilizada con respecto al manejo de los residuos sólidos (Calderón, 2010).

Desde 1999, la organización local Recicaribe empezó a trabajar en reciclaje con algunas deficiencias en la operación y gerencia del programa. “Desde el 2000, en el Corredor Biológico veníamos trabajando en educación ambiental y manejo de residuos en los centros escolares, el programa Talamanca Reciclando por la Vida; el efecto no era visible porque nosotros no manejábamos los eslabones de la cadena del proceso de gestión de residuos”, detalla Rosa Bustillo.

En el 2008, Recicaribe tuvo una crisis fuerte, comenzaron las deficiencias en la comercialización y mercadeo de los productos. Entonces su gestión colapsó y perdieron la credibilidad de los usuarios en la costa. “Teníamos en el Corredor y la UDT una gran preocupación. La junta directiva del Corredor aprobó la decisión de asumir el manejo y la gestión de residuos. En agosto del 2009 entramos a operar la cadena de manejo de residuos”, señala Juan Carlos Barrantes, coordinador del Programa.

Asumimos el reto. El desafío era aumentar los volúmenes recolectados para hacer eficiente y eficaz el proceso, para obtener la sostenibilidad del programa. En el 2010 comenzamos a llegar a puntos de equilibrio, a cubrir los gastos de la operación. Estudiamos las alternativas de darle valor agregado al servicio y generamos un certificado para los usuarios, donde se valida su participación en el programa. Hoy día las empresas, las instituciones y vecinos

Continúa... ■

■ ... sigue

y vecinas llaman buscando integrarse al proceso. Estamos presente en todo el cantón de Talamanca, donde hay acceso a territorios indígenas, la costa y valle Sixaola, con las escuelas, empresas y turismo. Hemos logrado instalar algunos puntos de recolección en determinadas comunidades donde la gente separa los residuos reciclados y nosotros los recogemos. Ese es el proceso.

En forma paralela con la UDT hemos trabajado la incidencia política. Insistimos para que se hiciera una primera estrategia de gestión de residuos en el cantón, en el 2008-09. Hicimos intercambios de experiencias y con fondos de Alianzas se contrató una persona que facilitara el proceso. Eso nos permitió cierta incidencia a nivel político, pues se integraron la Municipalidad, la Cámara de Turismo, las organizaciones del territorio indígena, entre otras. Eso puso el tema en la agenda y nos dio una mayor claridad. Al inicio era muy difícil la relación con la Municipalidad, pues teníamos un alcalde corrupto. Cuando él sale, empiezan a facilitarse las cosas.

Cuando surge el Plan de Residuos Sólidos de Costa Rica (PRESOL) a nivel nacional, a mediados del 2010, conformamos la Comisión de gestión integral para el manejo de residuos sólidos, con el Ministerio de Salud, la Municipalidad de Talamanca, el MINAET, la CCSS, la Federación de Asociaciones de Desarrollo, la UNED entre otras, con un total de 19 organizaciones. Retomamos lo que se había trabajado en la estrategia y logramos que la Municipalidad aprobara un presupuesto para completar los recursos necesarios para el plan (50%); esto complementó el aporte de Alianzas.

El plan se presentó al alcalde y al consejo municipal del periodo 2010-2011 y fue aprobado. La misma comisión elaboró el reglamento, que se presentó y aprobó en el consejo; se hizo la publicación en *La Gaceta* con recursos de la Municipalidad. Eso nos da un marco de operación a la gestión integral.

El Corredor, las organizaciones que lo conforman y la **Alianza** son las que están posicionadas. Nos mantiene en un tema caliente y nos permite relaciones y alianzas con un montón de sectores políticos, comerciales, comunales. Es clave desde el punto de vista ambiental, de incidencia y social.

Continúa... ■



Capacitación en la elaboración de artesanías con residuos, CBTC Talamanca, Costa Rica

- Algunas claves en la selección de temas y proyectos: que contribuyan a la seguridad alimentaria, el turismo comunitario, la diversificación productiva.
- El establecimiento de fondos competitivos contribuye a democratizar el acceso a los recursos, genera posibilidades de trabajo conjunto, alimenta la necesidad de enfocar la agenda, permite que otras organizaciones desarrollen capacidades administrativas (UICN, 2011).
- Los proyectos conjuntos, construidos y desarrollados entre varios miembros de la Alianza fortalecen el tejido social y la confianza.

La Cadena en el manejo de residuos sólidos:



Aprendizajes y recomendaciones:

- Las alianzas son fundamentales para conseguir muchas cosas necesarias: maquinaria, financiamiento para el plan cantonal, instalar la oficina de gestión ambiental en la municipalidad, acuerdos políticos, aprobación de políticas y más.
- La dirección y el desarrollo empresarial en temas de gran envergadura, como el manejo de residuos, es clave para cubrir los costos de operación.

- En la estrategia de reducir, reutilizar, reciclar, la educación es fundamental para fomentar la reducción: con educación ambiental se sensibiliza primero el corazón y la mente, para lograr el cambio de conductas.
- Atender de manera integral todos los eslabones de la cadena de gestión de residuos sólidos genera mayor impacto; ya sea que una sola institución asuma todo el proceso o incorporando a diferentes actores, trabajando juntos.
- Los planes para abordar temas amplios y complicados deben concebirse y construirse desde las instancias locales, para que cumpla con las condiciones de cada territorio.
- La recuperación de los residuos reciclables reduce la cantidad de restos que se destinan al botadero y el costo de su manejo, a la vez genera para la organización que lo maneja un ingreso económico que da sostenibilidad al proceso.
- Hay que aprovechar las coyunturas políticas que puedan favorecer el desarrollo de acciones más amplias y efectivas (Ley, Presol, cambio del Concejo Municipal).
- Trabajar con todos los sectores de la población (edad, género y culturas, sectores económicos) asegura los resultados.
- La voluntad política local coadyuva en la gestión exitosa del manejo de los residuos. La combinación de los elementos anteriores genera un proceso sostenible de manejo de los residuos sólidos. (Calderón, 2010).

La experiencia de Talamanca es, hoy por hoy, uno de los procesos más exitosos de gestión de residuos, visitado por diversas comunidades que quieren aprender acerca del sistema de reciclaje y del plan de gestión. Alianzas nos permitió posicionar el tema. Ha sido un proceso de consolidación muy rápido con resultados tangibles.



La Barrona, Guatemala

Sin miedo a la política

En la zona norte de Costa Rica, en los cantones de Upala, Los Chiles y Guatuso, se desarrolló la **Alianza** Los Humedales. Desde el inicio, su característica fue la integración de diversos grupos de base: mujeres, campesinos, educadores y educadoras pensionados, juntas administradoras de agua, grupos de artesanía.

En la primera etapa de Los Humedales, se dio una fuerte lucha por proteger las fuentes de agua y los ecosistemas de humedales presentes. Las municipalidades no hacían eco de la agenda ambiental. Era difícil incidir en la creación de políticas armónicas con la naturaleza y **la alianza** era una voz en el desierto. Sin embargo, este período dejó saldos.

El proceso logró integrar el aspecto ambiental con el productivo y posicionarlo como un tema de desarrollo. La articulación de **la alianza** con ese nuevo paradigma de desarrollo para el territorio fronterizo norte fue un logro en sí mismo. Otro resultado fue la dinámica binacional, la cual responde a una visión propia de los actores que venían cooperando desde antes.

En aquel momento, las autoridades locales no querían implicarse en una propuesta de desarrollo que rebasara los parámetros tradicionales en el ejercicio de poder. Estaban centrados en resolver los retos relacionados con caminos, puentes e infraestructura, sin visión ni intención de generar procesos de desarrollo más integrales. Los Humedales generó un espíritu crítico por parte de los liderazgos de base acerca de la gestión de las autoridades locales; “vimos que ellos deberían ser los aliados más importantes de este proceso, pero en la práctica no les interesaba”, señala Wilson Campos, actual vicealcalde de Guatuso.

“Nos dimos cuenta que si queríamos un cambio real, teníamos que meternos dentro de las instituciones, buscar un protagonismo más fuerte, perder el miedo a involucrarnos en la política”, apunta Arturo Cantón, actual coordinador de La Alianza.

Estos líderes del consorcio, junto con la Plataforma Campesina, otro espacio de articulación importante, impulsaron la propuesta

Continua... ■

7.3. Estrategias para la incidencia en políticas públicas

Generar cambios en la gestión del territorio para propiciar comunidades sustentables que cuenten con los recursos para su desarrollo y puedan encarar y gestionar la vulnerabilidad requiere articular una diversidad de estrategias de incidencia en las políticas públicas. Hablar de incidencia es hablar de la relación entre las alianzas, la gestión del territorio y la política.

Es en la incidencia que se pone a prueba la fortaleza de la alianza local. Es en esa tensión con el entorno y los demás actores sociales, políticos, económicos que se va logrando posicionar la alianza local. Para tener mayor poder político hay que apostar a que las alianzas se conviertan en movimientos sociales movilizadores (Blanco y otros, 2011). La incidencia se aprende haciendo, poniendo en práctica las propias capacidades, los contactos, la capacidad de juego de las Alianzas.

En el transcurso de este camino se han desarrollado diversas estrategias de incidencia con resultados fructíferos en la aprobación de gobernanzas para la protección de especies y áreas protegidas, la instalación de oficinas de jóvenes y mujeres, planes de ordenamiento territorial y de gestión de residuos, reglamentos y políticas. Otras acciones enfocadas a asuntos más estructurales han tenido mayores dificultades para progresar, como por ejemplo, el establecimiento de la autoridad de la cuenca del río Paz que corre entre Guatemala y El Salvador.

La relación entre **las alianzas** y la institucionalidad pública, en especial con las alcaldes y los alcaldes, se muestra como un factor de éxito. La apertura por parte de las alcaldías y los organismos estatales; su participación en el consorcio, ya sea como aliados o socios, son clave para facilitar los procesos. También es importante la participación en instancias de consulta, concertación y asesoría de los ministerios y gobiernos locales, contribuyendo a apalancar las agendas al interior de la institucionalidad. Igualmente, es un factor de riesgo muy delicado el cambio de alcaldes y de funcionarios públicos responsables de atender la alianza local.

En dos **alianzas** se han desarrollado estrategias para colocar personas dentro de la institucionalidad, ya sea candidateando a cargos públicos, como en el caso de Humedales-Costa Rica, o propiciando la participación en oficinas temáticas, como en el caso de la red de jóvenes de Nicaragua.

■ ... sigue

de cambio como agenda electoral: un nuevo modelo de gobernanza, construcción de ciudadanía, responsabilidad de la población en la gestión del desarrollo, corresponsabilidad con el Estado y la cooperación.

“Tanto en Los Chiles como en Guatuso, participamos en la campaña electoral pasada. ¡Y ganamos! Ahora funcionan como trillizos; los tres alcaldes: Abelino, Alejandro y Álvaro trabajan unidos. Ellos están de frente, apoyando a *full*”, dice Arturo.

Algunos de los antiguos líderes de la **alianza** hoy desempeñan papeles fundamentales en el poder local: Wilson Campos es responsable del plan de desarrollo de la zona norte-norte (los tres cantones). Arturo Cantón, es el asesor del alcalde de Los Chiles en los temas ambientales y también integra la Comisión del Recurso Hídrico y la de Ambiente. Xinia Montero, presidenta del grupo de mujeres de Santa Fe, fue la coordinadora de la Alianza Humedales y hoy trabaja en la Unidad de Desarrollo de la Municipalidad de Guatuso.

En este año y medio, desde el cambio de gobierno, se han centrado en resolver la precariedad que tienen estos municipios a nivel económico, ordenar la casa y generar las condiciones para la atención de las áreas estratégicas.

“Ahora estamos en el diseño del plan de desarrollo de la zona norte-norte a diez años, con las tres municipalidades y todas las fuerzas vivas. Desde el inicio está participando Los Humedales, como un elemento más de la Comisión responsable. Se han realizado cuarenta talleres en los tres cantones, solo para construir el esqueleto del plan, la misión, la visión y las áreas estratégicas. Si logramos generar un proceso altamente participativo, este sería el primer factor para la sostenibilidad del proceso. Cohesión y compromiso del liderazgo comunitario”, destaca Wilson Campos. Este esfuerzo se va a sustentar en el ámbito de la política local, en acuerdos municipales que le dan soporte político a las decisiones locales. Los mismos líderes de base se encargan de incluir la agenda ambiental.

La Plataforma y la Alianza han resentido el hecho de que sus principales líderes asuman responsabilidades políticas en el gobierno local y han estado en una etapa pasiva, porque la salida de los líderes fue abrupta. “Ahora vamos a entrar en el refortalecimiento de las dos plataformas porque en ambas reside una fuerza social que se ha incorporado en la planificación estratégica. La visión de desarrollo y las

Continua... ■

■ ... sigue

plataformas cierran el círculo. Recuperar las agendas, incluirlas en la planeación, al volver a articular a los sujetos para que integren un organismo que se llamará Consejo de Desarrollo Territorial, principal mecanismo de participación social en la nueva propuesta”, según indica Wilson.

Aprendizajes y recomendaciones:

- La política es un ámbito de disputa de los modelos de desarrollo. Es necesario valorar la pertinencia de involucrarse o no en procesos electorales.
- La toma del poder formal permite el escalamiento de las agendas.
- Es necesario dejarse guiar por la visión e ir adecuando las estrategias a las oportunidades.

Las lideresas y los líderes de la **Alianza** Los Humedales catalizaron el proceso para que el empoderamiento local se convierta en política pública.



Encuentro de Jovenes Zona Norte - Costa Rica

La actitud necesaria para lograr los cambios requiere un esfuerzo persistente y sistemático; un permanente estado de alerta para identificar las oportunidades de avance, flexibilidad y amplitud, para no desgastarse. Como dicen en todos los consorcios, se necesita un poco de terquedad.

Las agendas específicas han contribuido a ampliar la capacidad de impacto, en especial cuando se convierten en políticas municipales, tales como en el caso de las oficinas de jóvenes y mujeres en Panamá, Nicaragua, El Salvador y Guatemala.

Otros ingredientes necesarios en las estrategias de incidencia son:

- Agendas y objetivos que apunten claramente al cambio que se quiere lograr.
- Combinar acciones de sensibilización a tomadores de decisión y a la población en general.
- Una base social amplia y movilizada.
- Una estrategia de comunicación que contribuya a posicionar el tema.

- Para desarrollar la capacidad de incidencia es necesario familiarizarse con las leyes, reglamentos, políticas nacionales y locales que influyen en la gestión del territorio y aprender a valorar la coyuntura política.
- Conectar las acciones de monitoreo y valoración de ecosistemas con cambios y propuestas alternativas en las políticas locales.
- El contar con las comisiones locales transfronterizas, conformadas por diversos actores sociales, “los cuales no reconocen fronteras, sino que resaltan sus problemas comunes y se asocian para buscar soluciones, facilita el trabajo en las fronteras y permite acciones que vinculadas solo a sectores gubernamentales no sería posible” (UICN, 2011, p. 57).
- La participación de los jóvenes, desde el primer momento de las estrategias de incidencia, abona a la sostenibilidad de los procesos.

7.4. Estrategias para la sostenibilidad de las alianzas locales

Hablamos de sostenibilidad de las alianzas y sus procesos en el territorio cuando existe la capacidad de planear y ejecutar, en los casos que existe conocimiento de las debilidades y las fortalezas, donde todos esos elementos contribuyen a mantener en el tiempo la dinámica, más allá del vínculo con otras instituciones.

Cuando miramos las dinámicas desarrolladas, vemos el logro de muchos avances que contribuyen a la sostenibilidad: el empoderamiento de las comunidades y, en especial, de las mujeres, jóvenes e indígenas como actores clave de la gestión ambiental y su movilización para defender la posibilidad de vivir en comunidades sustentables. Esta es la columna vertebral de la sostenibilidad del proceso.

La existencia de una visión clara, el mejoramiento de las capacidades para elaborar propuestas y hacer gestión ambiental; las sinergias con diversos actores; la capacidad de gestión financiera con aportes diversos, todos estos elementos contribuyen a la sostenibilidad del consorcio.

Las articulaciones con terceros son importantes para ampliar la base de recursos y las influencias. Desde una visión común, cada espacio de cada organización tiene toda una red nacional e internacional de relaciones. Levantar ese mapa de actores y tomarlo en consideración a la hora de establecer estrategias y planes amplía en mucho la capacidad de accionar de la **alianza local**. Juan Carlos Barrantes explica que “dentro de UDT, cada actor tiene su red de vínculos. Por ejemplo, la Asociación de Pequeños Productores de Talamanca (Appta) creó la Cámara de Chocolate Fino de Costa Rica donde tiene un montón de aliados. Cada organización posee esas sinergias que se pueden aprovechar para potenciar el trabajo” (entrevista, mayo 2012).

Diversas iniciativas son posibles por la colaboración entre los actores de **la alianza** y las instituciones públicas. Un ejemplo del Consorcio Pacífico Sur Oriente de Guatemala, “Durante la Semana Santa participaron en la limpieza de playa sin contar con recursos del Consorcio y se logró financiar mediante el enlace de las comunidades, de las municipalidades y nosotros aportamos un día de monitoreo y el Ministerio de Ambiente dio las playeras, las gorras. A partir de este ejercicio y como seguimiento del mismo cuentan con un proyecto de educación ambiental, de limpieza de la playa. Se está trabajando en una

Incidir para transformar, las ordenanzas municipales

Yetsebel Serrano, Jossio Guillén,
Isaías Aguilar, Mitzela Dávila

Panamá Verde tiene presencia en la provincia de Bocas del Toro hace más de 20 años. Actualmente hay doce grupos que trabajan en diferentes comunidades en reciclaje, basura, limpieza.

Pedimos el ingreso a Alianza Bocas, que se aprobó en el 2006, porque vieron que teníamos los mismos objetivos: conservación, liderazgo, integración de la juventud.

El consorcio fue un trampolín para llegar a más jóvenes. Nos permitió convocar a todos los grupos juveniles de iglesias, de colegios, de deportes y más. Con Alianza Bocas hubo mayor proyección y contacto con otros procesos en la región, como por ejemplo Pacto por la Vida y Agua y Juventud. Seguimos haciendo reforestación, limpieza de playas, concientización en los colegios en pro de la conservación del ambiente, campamentos juveniles, capacitaciones, letreros ecológicos, entre otros. Ahora tenemos 400 jóvenes organizados a lo largo de la provincia. Panamá Verde se fortaleció con la integración al consorcio.

En el 2010 participamos en varios talleres acerca de cómo hacer incidencia política y crear gobernanzas locales. Fue a partir de ahí que hicimos el plan para construir las ordenanzas en la Provincia de Bocas del Toro.

La juventud en Panamá ha estado marginada de la política. Vimos la necesidad de abrir un espacio en las municipalidades para montar la oficina de la juventud. “Las razones por las cuales se escogió la ordenanza y la secretaría como elementos fundamentales de la solución son que:

- La ordenanza actúa jurídicamente, es decir es la acción de mayor peso que puede aprobar la municipalidad.
- La ordenanza una vez aprobada es más difícil de revocar que un acuerdo municipal.
- La secretaría de la juventud permitiría designar a una persona joven con la capacidad técnica para que sea el responsable, dentro del municipio, de articular la participación de los jóvenes en pro del desarrollo local” (Segura, sf, p. 6).

Continúa... ■

■ ... sigue

Con el soporte de un ingeniero y un abogado, en reuniones y talleres, creamos un documento borrador. Para nosotros era nuevo, no teníamos conocimiento de la parte legal. Nos dieron los *tips*. Formamos un comité consultivo.

Recibimos talleres de comunicación. Ya habíamos hablado con el alcalde, entonces, cuando llegamos con el documento, no fue sorpresa. Como tenían antecedentes de nuestro trabajo en la provincia, entonces hubo receptividad por parte de dos alcaldías de tres.

Ahora nos sentimos con un soporte más en la parte política. Nos va a servir como referencia. Otras instituciones van a ver esta experiencia, que es nueva a nivel nacional. La política no es solo ir a votar, pues hay problemas en la sociedad que a nosotros los jóvenes nos competen.

Aprendizajes y recomendaciones para incidir:

- Hacer un mapa de actores y conseguir que personas con influencia intercedan ante los alcaldes.
- Divulgar la propuesta a través de radios y redes sociales.
- Reunirse con distintos actores para promover la ordenanza.
- Replicar los conocimientos sobre incidencia política adquiridos en los talleres.
- Asesorarse con profesionales.
- Apoyarse en el reconocimiento que tiene el consorcio (Segura, sf).

Nuestra carta siempre es el consorcio. Más bien, el apoyo de todas las redes, la admiración, la relación. Ellos saben qué estamos haciendo por la gente y por el ambiente, y confían. Vamos de la mano. Bocas del Toro asume el liderazgo nacional en este campo.

propuesta para la reforestación de mangle y la generación de nuevas micro-empresas para el reciclaje” (UICN, 2011b, p. 4).

“El liderazgo es básico, es más importante que la economía. Mantener la máquina viva, un grupo de coordinación que tenga deseo, espíritu y voluntad para contarnos que está pasando. El plancito elaborado con las cosas mínimas, reuniones, representaciones, cobranza, el boletín electrónico”, manifiesta Leonel Ubau (entrevista, mayo 2012). La existencia de organizaciones consolidadas dentro del consorcio, contribuye al seguimiento del trabajo. Al contrario, organizaciones muy débiles tienen mucha mayor dificultad para gestionar el proceso y la alianza si no cuentan con apoyo.

“Desde la UICN, el desafío desde el inicio fue potenciar las alianzas territoriales como espacios autónomos, socios clave que pudieran desarrollar de manera conjunta diversos proyectos. Promover los consorcios, sus agendas, su trabajo, respetando su protagonismo”, señala Ronald McCarthy (entrevista, abril 2012).

El sostenimiento financiero es posible cuando las alianzas tienen reconocimiento y son actores clave, cuando los procesos son legítimos. Apuntar a la autogestión desde el inicio propicia la autonomía. En esta dirección, algunas claves son las siguientes:

- El trabajo voluntario.
- El pago de cuotas de membresía.
- El pago de *overhead* por parte de las organizaciones responsables de la ejecución de proyectos a la alianza local.
- La elaboración de carpetas de proyectos y su gestión con diversas fuentes de cooperación.
- Tener estatus legal para gestionar proyectos en forma colectiva.

7.5. Estrategias participativas de comunicación

La comunicación es crucial en los procesos de construcción de la alianza para la gobernanza local. Por esto, más que de productos de comunicación, hablamos de estrategias que incluyen diversos medios y productos. En los diferentes consorcios se diseñaron de manera participativa y contribuyeron en diversas líneas:



Taller Comunicación para la Incidencia, Alianzas-UICN, Guatemala-El Salvador

- Comunicación interna: Dentro del consocio, la comunicación abona al sentido de identidad y pertenencia, así como a viabilizar la transparencia, el flujo de información y el sostenimiento de los procesos, utilizando herramientas virtuales y presenciales tales como teléfonos móviles, correos electrónicos y reuniones. Para esto es necesario identificar los problemas de comunicación al interior del consorcio, los flujos verticales (entre la institucionalidad y el consorcio) u horizontales (entre los representantes, así como la relación de ellos con sus organizaciones), para dar atención adecuada.
- Proyección y posicionamiento: Mediante noticias y otros productos promocionales busca el reconocimiento de **la Alianza** como un actor clave en la dinámica local por parte de los medios masivos y las personas que toman las decisiones.
- Con las comunidades: La comunicación permite realizar educación ambiental para propiciar un nuevo nivel de conciencia, mediante el uso de los medios y las actividades presenciales, que generan participación y colaboración en los procesos.
- En las estrategias de incidencia, permite poner en la agenda pública los temas prioritarios y brindar información clave, influyendo sobre las decisiones políticas.

Recomendaciones:

- Atender el uso de los medios de comunicación (tv, radio, prensa, virtuales). Ya sea por medio de programas propios, establecimiento de páginas web, uso de redes sociales virtuales o en alianza con periodistas y medios locales, el trabajo en este campo fue intenso. El éxito depende de la sistematicidad con la que se de seguimiento.
- Aprovechar las capacidades y habilidades que tienen algunos miembros del consorcio en este campo.
- Fortalecer las destrezas comunicativas de las organizaciones, estableciendo redes de voceros o corresponsales de las organizaciones.
- Buscar alianzas con medios nacionales para posicionar las agendas de incidencia en ámbitos más amplios.

7.6. Estrategias para la gestión del conocimiento

La alianza es un foro de reflexión en sí mismo, pues integra diversos puntos de vista sobre la gestión de los territorios, que alimenta una gestión práctica y realista. La apropiación de nuevos conocimientos no es lineal ni uniforme, pues las condiciones de cada grupo y organización son diferentes.

Un riesgo en las dinámicas locales es caer en el activismo y no garantizar espacio ni tiempo para que el ejercicio de acción-reflexión-acción sea un camino de aprendizaje. Incluso, conviene crear un sistema de registro y aprendizaje que permita compartir de manera sistemática las experiencias.

El intercambio de experiencias es el método más apreciado para compartir el conocimiento local, tal como señalamos en el apartado de fortalecimiento. Wilfrido y Griselda de la Alcaldía de San Miguelito de Nicaragua señalan “El intercambio de experiencias en Costa Rica y con la gente de los demás consorcios, en el 2010, nos unió más y nos hizo ver más claras las cosas... La misma situación de haber visto como las mujeres se apropian del trabajo de reciclaje. Aquí, ya la Municipalidad aprobó una asociación y hay 20 mujeres trabajando. Todo el tema de los desechos nos sirvió para ir proyectando los perfiles del futuro. En el reciclaje de desechos hoy tenemos una máquina para quebrar vidrio. Uno aprende haciendo, mientras no mira es difícil aprender”. El poder de réplica es muy grande, porque las condiciones en las comunidades son bastante parecidas.

Aprendizajes y recomendaciones

- Relevar y compartir las técnicas, los conocimientos, la información del contexto y de la comunidad, los contactos y las metodologías que tienen las diferentes organizaciones de **la alianza**.
- Poner en contacto expertos con la gente de las comunidades y valorar ambos conocimientos, por ejemplo en el campo del monitoreo de especies, de los cultivos agroecológicos.
- Garantizar condiciones para la sistematización y socialización de los aprendizajes, no solo con las personas de la plataforma de alianzas, sino con otros actores clave a nivel institucional, político, económico y más. La sistematización e investigación contribuye a fortalecer los liderazgos y a posicionar **el consorcio** como actor clave en



Humedal San Miguelito, Nicaragua

la gobernanza local. Además, colabora en la sostenibilidad y es una manera privilegiada de compartir los aprendizajes.

- Establecer acuerdos con instituciones académicas, de investigación contribuye a avanzar en la gestión del conocimiento especializado, tal como el requerido para el monitoreo de especies, diagnósticos, lecturas del contexto, que a su vez generan insumos para la toma de decisiones y la incidencia.

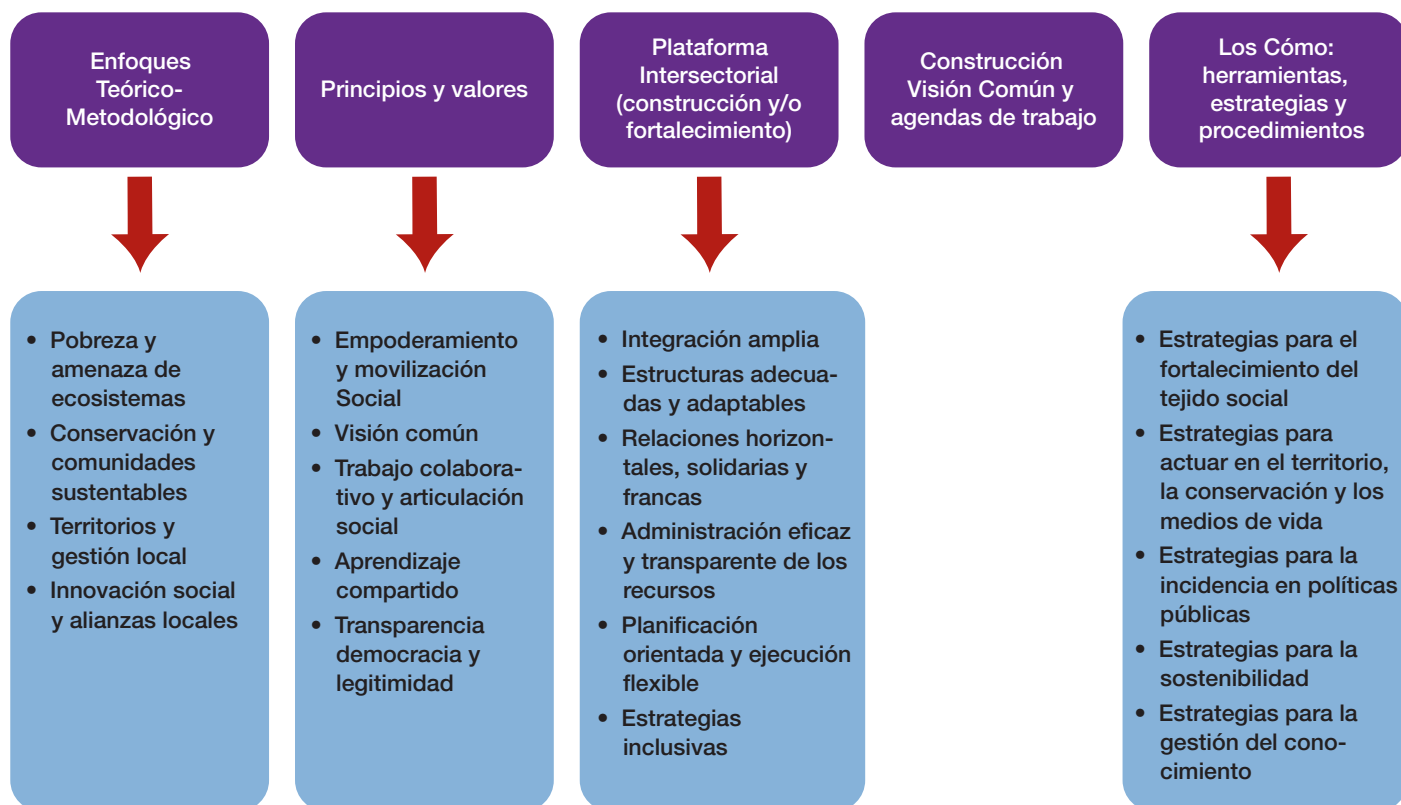
En el proceso de las alianzas locales, un aprendizaje clave señala que los métodos de formación no deben ser desarrollados de manera homogénea, sino atendiendo las necesidades de cada plataforma y de sus integrantes en un momento dado.

Un desafío es diseñar un sistema de aprendizaje colectivo sobre gestión ambiental, gobernabilidad y desarrollo sostenible que utilice de manera creativa la tecnología y posibilite el monitoreo de los avances en todos los campos.

A manera de síntesis y conclusión presentamos el siguiente esquema que ilustra los diversos elementos constitutivos del modelo de Alianzas que hemos presentado y desarrollado en las secciones anteriores.



Esquema 2
Elementos constitutivos Modelo Alianzas
“Gobernanza Local para la Gestión del Territorio”



Bibliografía

- Acuña, K. (2011a). *Proyecto Alianzas, Consorcio Alianza Bocas*. Costa Rica: UICN.
- Acuña, K. (2011b). *Proyecto Alianzas, fase de consolidación Unión de Desarrollo de Talamanca ACG Bocas-Talamanca*. Costa Rica: UICN.
- Acuña, K. (2011c). *Proyecto Alianzas, fase de consolidación Alianza Barra de Santiago El Imposible, ACG río Paz, El Salvador*. Costa Rica: UICN.
- Acuña, K. (2011d). *Proyecto Alianzas, fase de consolidación Alianza El Gaspar, ACG río San Juan, Nicaragua*. Costa Rica: UICN.
- Acuña, K. (2011e). *Proyecto Alianzas, fase de consolidación Alianza por los Humedales, ACG río San Juan*. Costa Rica: UICN.
- Acuña, K. (2011f). *Proyecto Alianzas, fase de consolidación Consorcio Pacífico Sur Oriente, ACG río Paz Guatemala*. Costa Rica: UICN.
- Alianzas, ruta de la cooperación Noruega con la UICN-Mesoamérica (documento digital). (s.f.). Costa Rica: UICN.
- Alvarado, H. (2008). *Primera sesión reflexiva, lecciones locales, validación* (documento digital en Power Point). Costa Rica: UICN.
- Alvarado, H. (s.f.). *La gestación de seis alianzas fronterizas en Centroamérica, la fase de inserción en perspectiva*. Costa Rica: UICN-Orma.
- Alvarado, H. y Cisneros, J. (s.f.). *Alianzas para la innovación social emergen en tres fronteras. Revista Pilares III* (versión digital). Costa Rica.
- Blanco, M. (2009). *Alianzas, un modelo institucional de acompañamiento*. Costa Rica: UICN.
- Blanco, M., Bradford, D. y Guharay, F. (2011). *Evaluación final del proyecto: Alianzas solidarias para la gestión territorial sostenible en Centroamérica*. Costa Rica: UICN-Orma.
- Calderón, G. (2010). *Taller de Intercambio de experiencias en manejo de residuos sólidos. Proyecto Alianzas* (Memoria). Costa Rica: UICN.
- Cisneros, J. (2007). *Análisis de contexto y aportes de Alianzas* (documento interno). Costa Rica: Alianzas-UICN-Orma.
- Cisneros, J. (2008). *Síntesis de las lecciones aprendidas al 2008*. Costa Rica: Alianzas-UICN.
- Dávila Bustos, F. (2008). *Sistematización experiencia Alianza Los Humedales*. Costa Rica: UICN-Norad.
- Gómez, I., Kaendel, S. y Morán, L. (2008). *Sistematización de la experiencia de participación del Consorcio Panameño Alianza Bocas en el proceso de ordenamiento territorial*. Costa Rica: UICN.
- Gutiérrez, I. y Siles, J. (2008). *Diagnóstico de medios de vida y capitales de la comunidad de humedales de Medio Queso, Los Chiles, Costa Rica*. Costa Rica: UICN.
- Gutiérrez, I. y Siles, J. (s.f.). *Fortalecimiento de los grupos locales para la gobernanza social* (documento escaneado). *Recursos Naturales y Ambiente N°59-60*. Costa Rica.
- Imbach, A. (2008). *Planificación territorial por paisajes* (documento elaborado para el Programa UICN-Alianzas).
- León, L. y Salazar, S. (2011). *Fortaleciendo la comunicación en los consorcios* (informe final). Costa Rica: Voces Nuestras-UICN.
- Lockwood, T. (2008). *5 años caminando juntos, el inicio de un largo viaje. Sistematización de la Alianza Bocas 2004-2008*. Costa Rica: UICN.
- López Pérez, M., Martínez, Y. y Tellez, A. (2011). *Diseño de un programa de capacitación para el fortalecimiento de valores organizacionales*. Tomado de <http://www.eumed.net/libros/2011d/1023/index.htm>
- Meoño, C. L. (2008a). *Documento de sistematización de la Unión para el Desarrollo de Talamanca 2004-2008*. Costa Rica: UICN.
- Meoño, C. L. (2008b). *Modelo de desarrollo para Talamanca. Memoria del proceso de consulta, recopilación y validación*. Costa Rica: UICN.
- Orozco, J. (2009). *Camino a la reducción de la vulnerabilidad: La acción de UNES. Pilares Mesoamérica 6* (5). UICN-Orma.

- Segura, L. D. (s.f.). *Intercambio de jóvenes ejecutores del proyecto regional: Apoyando a jóvenes de los consorcios Alianza Los Humedales, Alianza Bocas y Pacífico Sur Oriente de Guatemala en sus procesos de incidencia política local*. Costa Rica: UICN-Alianzas.
- Toledo, V. (2007). Las premisas de la sostenibilidad como alternativa. En UICN (documento interno en Power Point), *Estrategia conceptual Alianzas 2007*.
- Unidad de Política y Gestión Ambiental, UICN. (2011). *Informe de talleres de planificación de estrategias de incidencia política para jóvenes de los consorcios del Proyecto Alianzas*. Costa Rica: UICN.
- Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza. (2001). *Resumen ejecutivo del informe final: Estudio de la situación de referencia de tres áreas geográficas de concentración en Mesoamérica*.
- Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y Oficina Regional de Mesoamérica (UICN-Orma). (2002). *Documento del Programa Marco para Mesoamérica UICN-Norad*.
- Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza. (2007). *IV encuentro regional Alianzas. Cambios significativos regionales 2004-2007*. Costa Rica.
- Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza. (2008). *Pobreza y conservación. Paisajes, pueblos y poder* (primera edición en 2005). Costa Rica: UICN.
- Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza. (2008b). *Abriendo brecha en la gestión municipal. Estudio de caso: Creación de la Secretaría Municipal de la Mujer en la Municipalidad de San Francisco Menéndez, Ahuachapán*. Costa Rica.
- Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza. (2009). *Alianzas solidarias para la gestión territorial sostenible en Centroamérica* (proyecto). Costa Rica.
- Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza. (2011). *Alianzas solidarias para la gestión territorial sostenible en Centroamérica* (informe final). Costa Rica.
- Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza. (2011b). *Resultados de las mediciones realizadas a los Consorcios del Proyecto Alianzas en el marco del monitoreo de impacto de la Fase de Consolidación del Proyecto* (documento digital).
- Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (s.f. a). *Ruta de la cooperación Noruega con la UICN-Mesoamérica*. Costa Rica.
- Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza. (s.f. b). *Síntesis de las lecciones aprendidas al 2008, según el marco lógico 2004- 2008 del Proyecto Alianzas* (documento digital).
- Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (s.f. c). *Línea del tiempo 1992-2009* (documento digital).
- Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza. (s.f. d). Definiciones. Tomado de http://cmsdata.iucn.org/downloads/en_iucn_glossary_definitions.pdf
- Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza. (2007). *El viaje de las hadas del humedal. El empoderamiento del Grupo de Mujeres de Santa Fe de Guatuso, Costa Rica, y su incidencia en el desarrollo económico, ambiental y socialmente sostenible en la comunidad*. Costa Rica.
- Unión de Pueblos Originarios Transfronterizos (Upot). (2010). *Agenda de pueblos originarios transfronterizos para la defensa de la cultura y el territorio*. Bocas del Toro, Panamá.
- Varela, O. (compilador). (2009). *Consortios monitorean ecosistemas. Experiencias locales de monitoreo e investigación en áreas geográficas de concentración del proyecto Alianzas*. San José, Costa Rica. UICN (documento digital)
- Windeboxhel, N. (2008). *Aplicación del enfoque de ecosistemas a los sitios del Programa Alianza de UICN. Esquema general* (documento digital). Costa Rica: UICN.
- Yeats, W.B. (2001). *Una introducción al desarrollo sustentable de las comunidades*. Tomado de <http://www.slideshare.net/ejerez/comunidades-sustentables>

Entrevistas realizadas

Entre los meses de abril y julio del 2012

Entrevistas y talleres de reflexión con el equipo de la UICN

- Adalberto Padilla
- Gabriela Calderón
- Julián Orozco
- Jesús Cisneros
- Olman Varela
- Rebeca Arguedas
- Ronald McCarthy

Alianza Bocas

- Adolfo Peterson, relaciones públicas pueblo naso
- Alfredo López, asesor ambiental de la Alcaldía de Bocas
- Ángel González, Promar
- Bonifacio Rodríguez, miembro de la comunidad Siekin
- Felix De León, Aamvecona
- Felix Sanchez, presidente Fundación Naso. Asesor del rey Naso.
- Isaías Aguilar, Panamá Verde y Red de Jóvenes
- Jossio Guillén, Panamá Verde y Red de Jóvenes
- Kito Torres, representante de Siekin
- Mitzela Dávila, coordinadora del Consorcio Alianza Bocas
- Piney Torres, presidente de la dirigencia Naso
- Yetsebel Serrano, Panamá Verde y Red de Jóvenes

Consortio Gaspar

- Enmanuel Sandoval, Consejo de Jóvenes de San Miguelito
- Griselda Sequeira, Municipalidad de San Miguelito
- Henry Sandino, Cámara de Turismo de San Carlos
- Leonel Ubau, coordinador del Consorcio y Fundeverde
- María Argueta, Fumsami
- Maribel Chamorro, Fundar
- Renato Padilla, facilitador del Consorcio y Fundeverde
- Teresita de Jesús Bravo Leiva, Cooperativa Recicla San Juan
- Wilfredo Duarte Picado, Municipalidad de San Miguelito

Alianza Los Humedales

- Arturo Cantón Rodríguez, coordinador de la Alianza
- Liliana Molina Sánchez, Asociación de Mujeres del Valle
- Luz María Villalobos, Asociación de Mujeres del Valle
- Marlene Yamileth Miranda, Asociación de Mujeres del Valle
- Pedro Álvarez, Coopellanoazul
- Trinidad Umaña y Jeannette Ocampo, Asociación de Mujeres del Valle
- Wilson Campos, vicecalde de Guatuso
- Xinia Montero Castro, oficina de desarrollo de Guatuso y presidenta de Mujeres de Santa Fe

Consortio del Pacífico Sur Oriente Guatemala

- Adrián González, responsable trabajo con jóvenes
- Antonio Corado, referente de las comunidades de Los Cerritos
- Bernardo Chilín Moran, tortugario de La Barrona
- Colum Muccio, Arcas
- Isabel Morales, coordinadora del consorcio
- Tono (Antonio) Estrada, alcalde comunitario de La Barrona

Unión para el Desarrollo de Talamanca

- Gerardina Morales, presidenta de Acomuita
- Juan Carlos Barrantes, Corredor Biológico Talamanca Caribe
- Juanita Baltodano, Appta
- Katia Almengor, Acomuita
- Marina López, Acomuita
- Maruja Mayorga, Acomuita
- Rosa Bustillo, Corredor Biológico Talamanca Caribe
- Viviana Salazar López, junta directiva Acomuita
- Walter Rodríguez, Appta

Alianza Barra de Santiago-El Imposible

- Benjamín Coreas, Unes
- Carlos Armando Joma Cabrera, alcalde de San Pedro Puxla
- Francisco Rodríguez, alcaldía de San Francisco Menéndez
- Karla Evangelista, Unes
- María Dolores Estrada, responsable de gestión del riesgo, alcaldía de San Francisco Menéndez
- Narciso Ramírez, alcalde de San Francisco Menéndez
- Nicolasa Alvarado, regidora de San Francisco Menéndez
- Sandra Ramírez, coordinadora de la oficina de la Microregión Ahuachapán Sur
- Vilma Carolina Rodríguez, regidora de San Francisco Menéndez

La Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza –UICN–, creada en 1948, fue la primera organización ambiental en la historia y es actualmente la fuerza de conservación y desarrollo sostenible más grande del mundo.

Su misión es influenciar, apoyar y asistir a las sociedades a lo largo del mundo a conservar la integridad y diversidad de la naturaleza y a asegurar que el uso de los recursos naturales es equitativo y ecológicamente sostenible.

La UICN se compone de tres pilares: sus miembros, sus comisiones técnicas y su secretariado. La membresía comprende 1100 miembros que incluyen organizaciones sociales, agencias gubernamentales y organizaciones no gubernamentales en aproximadamente 160 países.

Por su parte, el secretariado, está compuesto por un personal de 1100 empleados que trabajan en

más de 60 oficinas distribuidas en todo el orbe. Su sede se ubica en Gland, Suiza.

Además, la UICN comprende una comunidad de científicos en todo el globo, con aproximadamente 12.000 expertos cuyo trabajo voluntario se manifiesta a través de seis comisiones técnicas que brindan sustento teórico y aplicado al trabajo de la Unión.

Para el área de Centroamérica, México y el Caribe, la UICN cuenta con una oficina regional con más de 25 años de trayectoria; así como varias oficinas distribuidas en la región para facilitar la implementación de proyectos de campo.

La UICN está convencida de que este camino es un claro ejemplo de la importancia de apoyar organizaciones locales en sus procesos de empoderamiento y capacidad de incidencia para construir una sociedad inclusiva y solidaria que valore los recursos naturales.



Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN)
Oficina Regional para Mesoamérica y la Iniciativa Caribe

Apdo. Postal 146-2150
San José, Costa Rica
Tel: ++506 2283-8449
Fax: ++506 2283 8472

mesoamerica@iucn.org
www.iucn.org/mesoamerica



Consorcio Barra
Santiago-El Imposible

Unión para el Desarrollo
de Talamanca (U.D.T.)