

# Cogestión adaptativa incluyente en el Corredor Biológico Volcánica Central-Talamanca, Costa Rica<sup>1</sup>

Ana Carolina Baker Botelho<sup>2</sup>;  
Mario Ardón Mejía<sup>3</sup>;  
José Joaquín Campos<sup>4</sup>

La cogestión, o gestión compartida, es coherente con el enfoque sistémico, articula propósitos comunes, refuerza aprendizajes e integra acciones entre diferentes actores de un territorio. Sin embargo, para responder a los desafíos del siglo XXI, debe asumir con más fuerza la inclusión social apropiándose de la *cogestión adaptativa incluyente* como modalidad que favorece la participación, el protagonismo social y la incidencia en la conservación de los recursos naturales.

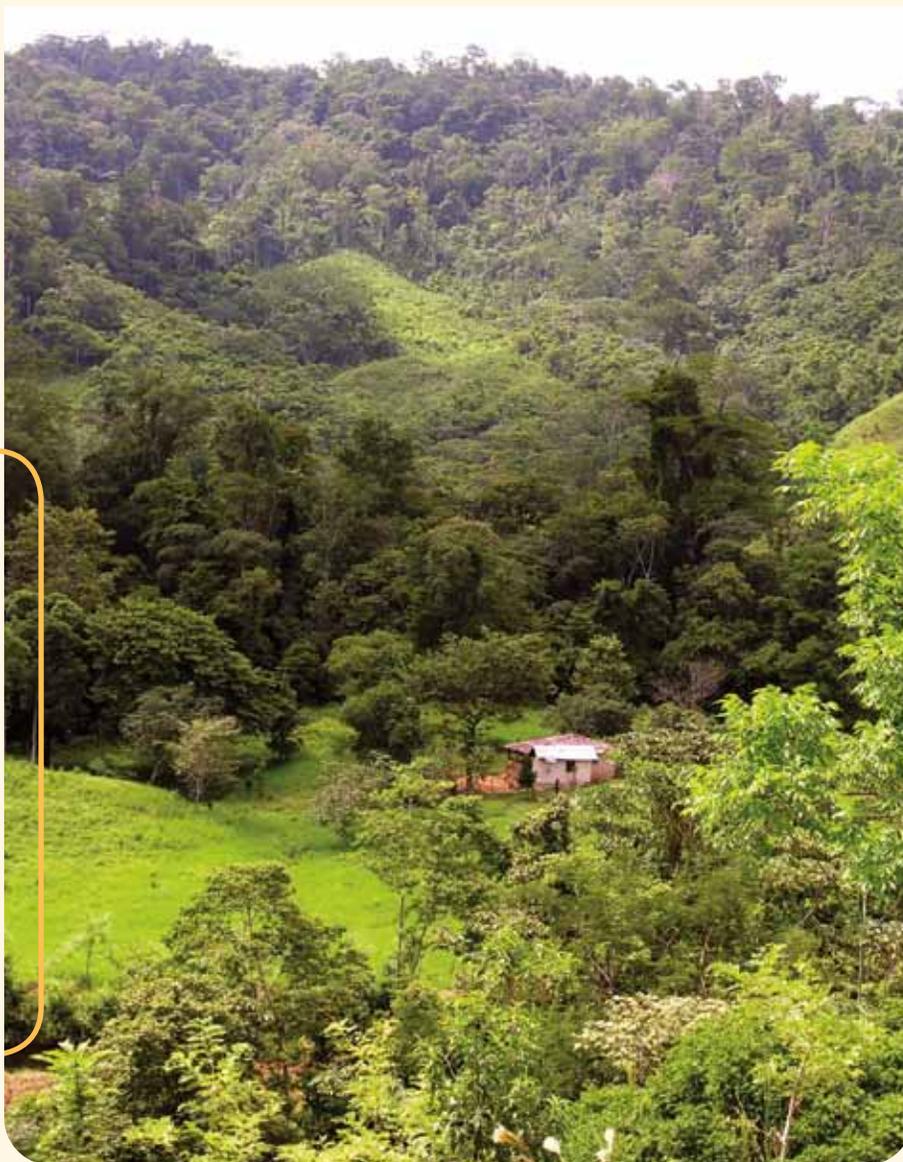


Foto: Mario Ardón Mejía.

<sup>1</sup> Basado en Botelho (2008).

<sup>2</sup> Egresada del Programa de Maestría Manejo y Conservación de Bosques Naturales y Biodiversidad. cbaker@catie.ac.cr

<sup>3</sup> RDS y COSECHA-Honduras, mario\_ardn@yahoo.com

<sup>4</sup> Director General del CATIE. jcampos@catie.ac.cr

## Resumen

Ese artículo parte del supuesto de que la cogestión - o gestión compartida - es coherente con proyectos y programas que buscan revertir la degradación ambiental y la exclusión social. Sin embargo, para lograrlo, se debe promover la participación de los actores que usualmente no se integran en las principales iniciativas de desarrollo. La investigación se desarrolló a partir de observaciones, interacciones y análisis cualitativos en torno al Corredor Biológico Volcánica Central-Talamanca (CBVCT), Costa Rica; la triangulación fue el principal método utilizado. El marco conceptual incluyó conceptos estratégicos como la idea guía, comunicación educativa y relaciones horizontales y verticales de poder, los cuales son componentes básicos de la cogestión adaptativa incluyente. Como resultado, se identificaron algunas oportunidades que favorecen el protagonismo social de las comunidades rurales; se propone una dinámica de articulación y organización que favorezca la cogestión adaptativa incluyente del CBVCT a futuro.

**Palabras claves:** Conservación de los recursos; conservación de la naturaleza; cogestión; trabajo comunitario; Corredor Biológico Volcánica Central-Talamanca; Costa Rica.

## Summary

**Inclusive Adaptive Co-Management in the Biological Corridor Volcánica Central-Talamanca, Costa Rica.** This article assumes that co-management—or shared management—is consistent with projects and programs aimed at reversing environmental degradation and social exclusion. However, to accomplish that, participation of actors not normally considered in development initiatives should be encouraged. This research was based on qualitative analysis, stakeholder interactions and field observations in the Biological Corridor Volcánica Central-Talamanca (CBVCT), Costa Rica; triangulation was the main research method. The conceptual framework included concepts such as guide idea, educational communication, and horizontal and vertical power relationships, which are building blocks for inclusive adaptive co-management. As a result, the study identified opportunities conducive to the social leadership of rural communities; an articulate and organizational dynamic that favors CBVCT's inclusive adaptive co-management is proposed.

**Keywords:** Resource conservation; nature conservation; co-management; community work; Biological Corridor Volcanica Central-Talamanca; Costa Rica.

## Introducción

Desde la década de 1980 diferentes naciones del mundo evidenciaron la necesidad de revertir con más determinación la degradación ambiental y el aumento de la pobreza. CATIE, al igual que otras instituciones afines, busca fortalecer su actuación en cuanto a los retos latinoamericanos de la inclusión social y mejoría de la calidad de vida. Para eso, debe avanzar en modalidades de gestión que asuman la *alteridad* como un principio básico. La alteridad implica que los diversos intereses y concepciones de los

actores en un determinado territorio deben ser respetados y considerados en el desarrollo de programas y proyectos.

La evolución del enfoque ecosistémico reconoce la interdependencia entre los espacios rurales y urbanos, y evidencia la necesidad de reforzar dicha interrelación. Los espacios rurales son los que abrigan las fuentes más importantes de bienes y servicios ambientales fundamentales para la generación, regeneración y conservación de la vida. Sin embargo, son los espacios urbanos los que albergan un con-

siderable número de actores cuyas actitudes y prácticas pueden influir positivamente en la conservación de los espacios rurales. En ese sentido, es estratégico el aumento del rol protagónico de las comunidades rurales y urbanas, así como el respaldo que se de a sus valores, conocimientos históricos y habilidades de gestión de los recursos naturales. Para ello, hay que ampliar las oportunidades, interacciones y transacciones entre los diferentes actores de un territorio, en un dinamismo de doble vía hacia dentro y hacia fuera del mismo.

Ese artículo parte del supuesto de que la cogestión -o gestión compartida - es coherente con el enfoque sistémico, articula propósitos comunes e integra acciones entre diferentes actores de un territorio; sin embargo, se busca dar un rol principal a la inclusión social. Para eso, se desarrolla el concepto de **cogestión adaptativa incluyente de los recursos naturales**, el cual abarca los componentes básicos de esa modalidad de gestión en torno a la realidad observada en el Corredor Biológico Cordillera Volcánica Central-Talamanca (CBVCT), en Costa Rica.

### Metodología

Se partió de la revisión y análisis cualitativo de enfoques interdisciplinarios convergentes que asumen una visión sistémica y compleja de la realidad. El estudio se desarrolló en tres etapas (Cuadro 1) y se centró más en las potencialidades que en las deficiencias del sistema. Como método de investigación principal se usó la triangulación (teórica, de investigadores, de personas y de información). Por su carácter exploratorio, el estudio se sustenta en un análisis comparativo permanente entre el contenido teórico recopilado y los datos empíricos obtenidos de la observación en el CBVCT.

La unidad de gestión observada  
El CBVCT cubre el 23,1% de la provincia de Cartago, Costa Rica, y alberga

una población de 86.968 habitantes (Fig. 1). Con 72.028 ha, el CBVCT está ubicado en la parte norte del Valle Central, en el Área de Conservación de la Cordillera Volcánica Central y su jurisdicción comprende los cantones de Turrialba, Jiménez, Alvarado y Paraíso (Ramírez 2006). A escala regional, el CBVCT es un sitio prioritario para la recuperación de las funciones de los ecosistemas por parte de la sociedad cartaginesa (Jiménez Méndez 2006). El desafío para proyectos y programas que se desarrollan en el CBVCT está en desarrollar una **cogestión participativa incluyente** que promueva un balance entre la conservación, el uso sostenible de los

recursos naturales y la satisfacción de las necesidades de la gente, plasmado en un contexto dinámico y de múltiples actores.

### Marco conceptual

**La cogestión adaptativa incluyente**  
La gestión es una modalidad de gestión colegiada, compartida entre actores de diferentes segmentos y ámbitos de acción que se organizan alrededor de una idea guía (Abramoway 2003). Cada actor mantiene su identidad institucional y canaliza esfuerzos y recursos para fines comunes e integrados; el objetivo es evitar acciones aisladas, paralelismos y traslapos (SEBRAE 2006).

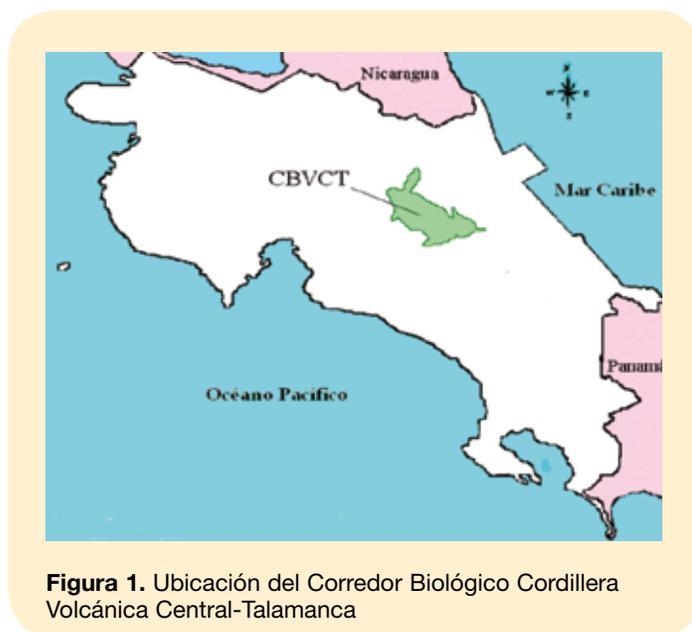


Figura 1. Ubicación del Corredor Biológico Cordillera Volcánica Central-Talamanca

Cuadro 1. Estructura metodológica de la investigación

Recolección de información teórico-conceptual y empírica	
Métodos de investigación	Técnica de recolección de información
Triangulación teórica	Revisión bibliográfica
Recorrido de prospección en el CBVCT	Observación, registros fotográficos y en el cuaderno de campo
Reflexión y análisis	
Métodos de investigación	Técnica de recolección de información
Triangulación de investigadores	
Triangulación de personas	Observación participativa en eventos ordinarios del comité gestor del CBVCT y entrevista semiestructurada a un grupo focal
Triangulación de informaciones a través de la triangulación de personas	Diálogo permanente
Desarrollo de elementos de propuesta	
Identificación de elementos estratégicos para el fortalecimiento del protagonismo social de las comunidades rurales hacia una <b>cogestión adaptativa incluyente</b> .	



La organización interna del CBVCT se muestra debilitada a lo interno del territorio al no priorizar acciones de comunicación educativa estimuladoras del protagonismo social de las comunidades rurales y del crecimiento del capital social del territorio

El concepto de *cogestión adaptativa incluyente* persigue la reducción de asimetrías de poder; esto significa promover la participación de los actores que usualmente no se integran a las iniciativas de desarrollo. En ese universo de no participantes existen actores importantes para el proceso de desarrollo; es necesario, entonces, reflexionar y tratar de responder a la pregunta: **¿cómo lograr la participación de aquellos que todavía no participan?** El involucramiento de nuevos actores es la fuerza de la inclusión en la práctica, y se refleja en los programas y proyectos que efectivamente responden a una idea guía común a un territorio.

#### *La idea guía*

Una idea guía representa la visión del grupo, el horizonte a ser conquistado, el esquema mental que se intenta explicitar por el conjunto de actores (Abramoway 2003). De acuerdo con la visión sistémica, la idea guía, más que impulsar o aprender de

los planteamientos de los grupos activistas, actúa en la construcción de “sentidos significativos para los implicados” (Villasante 2006) que se acoplan, integran, amoldan y reamoldan en una evolución dinámica para fortalecer las sinergias entre los esfuerzos individuales y colectivos y las acciones colectivas.

La idea guía es la verdadera coordinadora del proceso de construcción del desarrollo territorial rural (Villasante 2006), lo que la posiciona más allá de los organismos coordinadores del sistema organizacional del territorio, como los comités de gestión y las mesas de concertación.

#### *La comunicación educativa*

El término ‘comunicación educativa’, propuesto en este artículo, busca evidenciar un tipo de comunicación fluida, permanente y activa tanto dentro como entre comunidades y territorios. Esta forma de comunicación promueve el intercambio de ideas, experiencias, aprendizajes y

conocimientos entre los diferentes actores de la sociedad.

La comunicación educativa estimula el protagonismo social apoyado en la generación y apropiación de conocimientos que impulsan innovaciones. El empoderamiento de grupos marginados permite que actúen con calidad en los diferentes momentos y espacios de construcción, concertación y toma de decisiones. Este es un “*proceso de construcción social de significados que no pertenecen a ninguno de los participantes sino que representa un producto social*” (Ruiz 2005).

#### *Las relaciones de poder*

Para un análisis de la organización social en un contexto de múltiples actores es importante reconocer que en las relaciones socio-políticas de una sociedad existe un juego de tensiones entre la estructura tradicional de organización piramidal y otra más dinámica y actual de relaciones horizontales representada por las redes sociales (Woodhill 2004).

#### *Las relaciones verticales*

En las relaciones verticales de poder (lo que muchos autores llaman ‘capital de puente’) reside la posibilidad de alineamiento estratégico de las políticas locales con las nacionales y viceversa (del territorio hacia afuera y de afuera hacia el territorio). Las relaciones verticales de poder buscan consolidar un flujo de doble vía por el cual las relaciones de arriba hacia abajo (*top down*), impulsadas por las instituciones públicas y privadas en el cumplimiento de sus intereses, se fortalecen con la influencia de las organizaciones sociales de abajo hacia arriba (*bottom up*). Ese flujo de doble vía fortalece la democracia y el éxito de las políticas públicas (capital político).

#### *Las relaciones horizontales*

En las relaciones horizontales de poder (capital de cohesión) se favorece el fortalecimiento del capital

social por la articulación de los actores de diferentes espacios, temas, grupos y etnias a partir de un interés común y apoyados en una funcionalidad relacional no jerárquica. La participación de igual a igual en procesos de negociación y de decisión presupone un mínimo organizativo consolidado, e involucra la participación activa de organizaciones de base y otros actores de la sociedad civil que conforman las redes de relaciones sociales.

Martín (2004) presenta un ejemplo esclarecedor de las diferencias entre uno y otro tipo de relaciones de poder: *“Supongamos, por ejemplo, una organización con una estructura jerárquica en la que toda información, decisión, recurso, etc. ha de pasar por el actor central (llámese director, coordinador, comandante, presidente, o como sea). Si del vértice de esta jerarquía no sale una decisión, nadie en la organización se puede mover. Por el contrario, en el caso de una organización en la que todos mantienen relación con todos, en el caso de que un individuo bloquee una información, el resto la hará circular y las decisiones se pueden tomar en cualquier otro punto de la red.*

*En el primer caso, la organización responde a un organigrama, a una organización que está escrita en las normas de funcionamiento, con reglas rígidas. En el segundo, se trata de un mapa de relaciones que se construye y reconstruye según van variando las circunstancias, en el que a veces también aparecen centros de poder, tan rígidos como en los organigramas, pero donde los cambios no tienen que esperar a que se cambie el reglamento, sino a las formas de actuar de sus componentes”.*

### La organización interna del CBVCT

A mediados del año 2007, la organización interna del CBVCT mostraba articulaciones entre las organizaciones locales de sus cinco subcorredores y el Comité Gestor, por medio

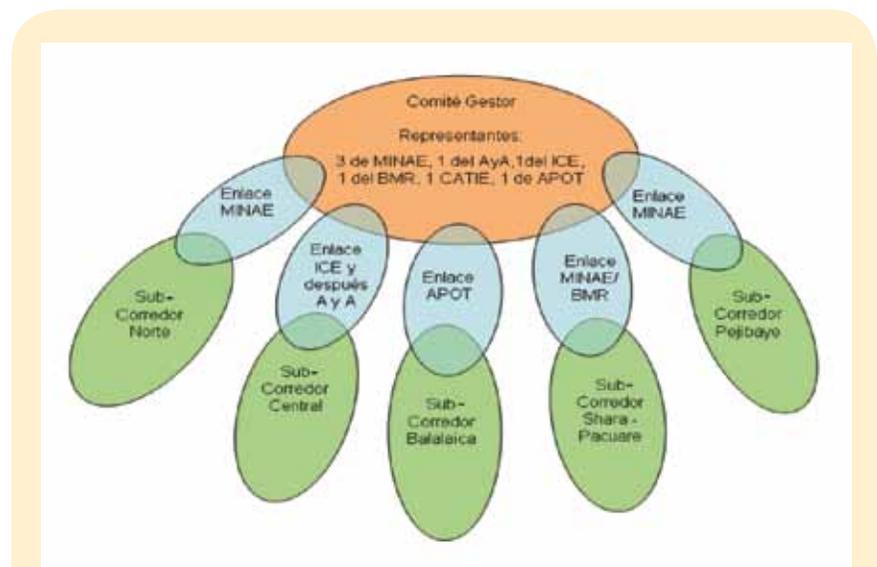
de los llamados “enlaces”. En su mayoría, los enlaces son los representantes de instituciones públicas que actúan como elementos comunicantes entre el Comité Gestor y las comisiones locales de los subcorredores (Fig. 2).

La acentuada estructura vertical de la organización del CBVCT evidencia un débil flujo de relaciones horizontales entre actores del territorio; tales relaciones son fundamentales para el fortalecimiento del protagonismo social y las articulaciones de las comunidades rurales en los subcorredores. Si bien es cierto que las relaciones verticales posibilitan mayor inserción política y capacidad de incidencia junto a empresas e instituciones públicas centralizadas, también es evidente que por sí solas no logran el empoderamiento de los grupos sociales locales y, menos, los impactos necesarios en los medios de vida de la población del territorio.

Esa situación se refleja en las opiniones de miembros del Comité Gestor, cuando afirman que el CBVCT todavía “no aterriza” (Coordinador de la UMCRE/

ICE), o cuando se preguntan “¿Será que las comunidades quieren y necesitan lo que el Corredor (en cuanto programa) puede aportar?” (Experto de CATIE). *“Faltan opciones de desarrollo que permitan que los jóvenes que no quieren vivir en las ciudades puedan ser valorizados en el campo”* (Profesora de la UCR), o *“La gente se está aburriendo de tantas capacitaciones; hace falta saber de sus sueños, sus planes, sus necesidades para que el Corredor siga adelante”* (Consultoría sobre comunicación financiada por el CBVCT y la Alcaldía de Turrialba). Declaraciones como estas tornan más visible la necesidad de impulsar la comunicación educativa para dinamizar conocimientos y talentos.

La comunicación educativa exige que se pase de una visión poco creativa y simplista de los ciclos de capacitación a otra que utilice diferentes tipos de lenguaje e instrumentos metodológicos para mejorar la interacción entre el saber científico, técnico y popular. Las metodologías participativas que valorizan las



**Figura 2.** Organigrama de la organización interna actual del CBVCT

Minae: Ministerio de Ambiente y Energía; ICE: Instituto Costarricense de Electricidad; APOT: Asociación de Productores Orgánicos de Turrialba; BMR: Bosque Modelo Reventazón; AyA: Acueductos y Alcantarillados.

capacidades, potencialidades y protagonismo de las comunidades son un excelente aporte.

Una de las fortalezas del Comité Gestor señalada por el conjunto de entrevistados fue la capacidad técnica y el compromiso personal de cada uno en el grupo. Lo que todavía no está claro es qué tipo de participación impulsa cada cual y cómo alcanzar una visión de trabajo articulada e integrada (idea guía) que fortalezca la participación incluyente. La estructura funcional de la organización interna del Corredor busca fortalecerse con relaciones hacia fuera del territorio (por ejemplo, el Bosque Modelo Reventazón, la Red Nacional de Corredores Biológicos, el Programa Nacional de Corredores Biológicos). Sin embargo, se muestra debilitada en su estrategia de sostenibilidad al no priorizar acciones de comunicación educativa estimuladoras del protagonismo social de las comunidades rurales y del crecimiento del capital social del territorio (las relaciones hacia dentro) como: intercambios de experiencias entre fincas, entre grupos de las comunidades rurales y de los subcorredores; establecimiento de grupos de trabajo temático coincidentes en el territorio; identificación, mapeo y divulgación de experiencias exitosas en conservación y producción amigable con el ambiente, entre otros.

Para el fortalecimiento de una cogestión sistémica basada en procesos, más que en la estructura, se identificaron algunas oportunidades en pro del protagonismo social de las comunidades rurales del territorio del CBVCT en la gestión de los recursos naturales; entre ellas:

1. Integración de actividades y de organizaciones locales de los diferentes subcorredores a partir de temáticas comunes y a través de un proceso continuo de comunicación educativa.
2. Establecimiento de grupos de trabajo temáticos para fortalecer

habilidades y capacidad crítica y proactiva, tomando como punto de partida un tema de interés para cada grupo. Siempre que sea posible, es conveniente que los grupos adopten desde el inicio una visión y formato de trabajo integrado con los demás grupos y consideren la inclusión y equidad al momento de conformarlos.

3. Conformación de un comité con representantes de los subcorredores para consolidar un espacio de diálogo, aprendizaje y negociación de temáticas comunes a los actores comunitarios. Ese comité de subcorredores constituye un espacio más de expresión y participación de las comunidades rurales, con capacidad para impulsar el protagonismo de las organizaciones locales y fortalecer la identidad y el capital social del territorio a través del ejercicio continuado de valores como solidaridad, confianza y cooperación.
4. Organización de un grupo técnico compuesto por profesionales que manejan información de calidad sobre diferentes temáticas del CBVCT, como investigadores y estudiantes de la UCR y del CATIE, profesionales del MAG y Minaet, entre otros. Dicho comité sería el encargado de elaborar protocolos de investigación con visiones de mediano y largo plazo que involucren de forma sincronizada a docentes y estudiantes de una misma institución. La apertura de un espacio de diálogo, intercambio, aprendizaje y reflexión, que tenga como punto de partida las temáticas tratadas por los grupos de trabajo, permite elevar la calidad del conocimiento recíproco en el contexto del territorio. Esa integración genera una comunicación educativa continua apoyada en un proceso de generación de conocimiento inter y transdisciplinario.
5. Formación de un comité asesor interinstitucional para fortalecer

las relaciones interinstitucionales relacionadas con políticas locales y nacionales, así como atender las demandas operativas de los subcorredores, esclarecer dudas, generar oportunidades y crear confianza a nivel personal, grupal e institucional.

6. Conformación de un Comité Gestor del Corredor integrado por representantes de los comités de subcorredores (orgánicamente articulado con los grupos de trabajo), del comité asesor institucional (fortalecido por la instancia de articulación interinstitucional), del grupo asesor inter y transdisciplinario (para el aporte de un conocimiento contextualizado y compartido con alto nivel de referencialidad). La participación directa de los representantes de cada comité local de los cinco subcorredores en el Comité Gestor del CBVCT ayudaría a que las comunidades desarrollen un perfil protagónico (Fig. 3).

## Conclusiones y recomendaciones

Puesto que los espacios rurales son los que mayormente contienen y resguardan las fuentes de bienes y servicios ambientales, el fortalecimiento del protagonismo de las comunidades rurales a diferentes escalas (familiar, comunal y de redes sociales) y ámbitos espaciales es fundamental para la gestión adaptativa incluyente de los recursos naturales. En el CBVCT, el impacto transformador de las comunidades rurales está condicionado, en gran parte, por la capacidad de protagonismo local como unidad promotora de acciones a niveles cada vez más amplios.

El desafío del Comité Gestor es lograr una coordinación integrada con las comisiones locales para la construcción de una visión común (idea guía) de participación incluyente que, además de trabajar con los ya convencidos, busque estrategias diferenciadas para *lograr el*

*involucramiento de aquellos que todavía no participan.* Ese nivel de participación implica compromiso con la inclusión social y avance socio-político del territorio. Asimismo, enriquece el foco de observación, análisis, actuación e innovación de los proyectos y programas de conservación, con otros temas concernientes al desarrollo y calidad de vida en el territorio, como agua, salud, modelos de producción agropecuaria, diversificación productiva, seguridad alimentaria y nutricional, etc.

Para el avance de una cogestión adaptativa incluyente en el territorio del CBVCT se ofrecen a continuación cinco procesos de referencia:

1. **La definición de una idea guía** para generar una agenda política con decisiones estratégicas consensuadas y coherentes con el desarrollo territorial y que aseguren una visión conservacionista incluyente.
2. **Dicha idea guía** estimula procesos de fortalecimiento de la cohesión social y de identidad regional.
3. **La participación de instituciones educativas**, como CATIE, Universidad de Costa Rica, colegios ambientales y el involucramiento de profesores de diferentes niveles, promueve la integración de saberes y de reflexión crítica entre los diferentes actores, en temas pertinentes a la realidad compleja del CBVCT.
4. **El fortalecimiento del protagonismo social** en el CBVCT trasciende el ámbito de los que ya participan, para buscar junto a los grupos locales, comités de los subcorredores y Comité Gestor, estrategias que ayuden a promover la participación de nuevos actores.
5. **La comunicación educativa** se establece como proceso transversal que impulsa el flujo de información y la generación de conocimiento entre los diferentes actores relacionados con el CBVCT.

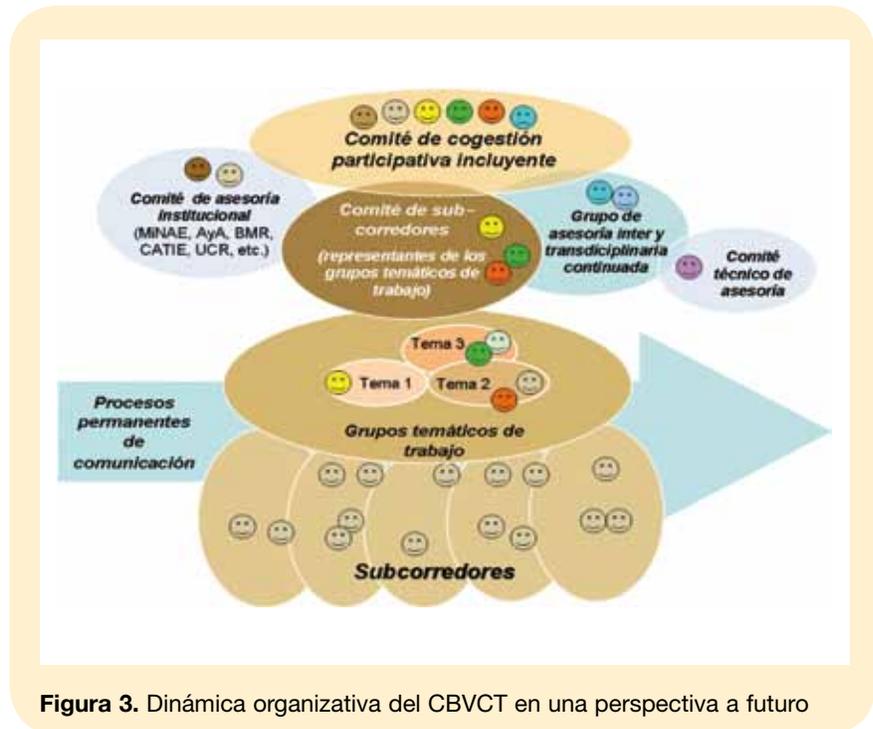


Figura 3. Dinámica organizativa del CBVCT en una perspectiva a futuro

### Literatura citada

- Abramoway R. 2003. Desenvolver os territórios fortalecendo o empreendedorismo de pequeno porte. In Banco do Nordeste, IICA, Ministério do Desenvolvimento Agrário, Ministério da Integração Nacional, EMBRAPA, SEBRAE, Banco Mundial e Governo do Estado do Ceará/ Secretaria de Desenvolvimento Local e Regional (Eds.). 1º Fórum Internacional Território, Desenvolvimento Rural e Democracia. Fortaleza, Brasil 35 p.
- Botelho, ACB. 2008. El protagonismo social de las comunidades rurales como fundamento para la cogestión adaptativa incluyente de los recursos naturales en un territorio. Tesis Mag. Sc. Turrialba, Costa Rica, CATIE. 155 p.
- Jiménez Méndez, M. 2006. Taller de redefinición de la estrategia del Bosque Modelo Reventazón (memoria). Turrialba, Costa Rica, CATIE. 30 p.
- Kraemer, MEP. 2004. Gerenciamento dos custos da qualidade ambiental pelo custeamento baseado em atividades (en línea). Consultado 07 ene. 2007. Disponible en <http://www.gestipolis.com/canales3/fin/costabger.htm>
- Martín, PG. 2004. "... Y tú, ¿de quién eres?": mapas sociales y prácticas transformadoras (en línea). Consultado 07 ene. 2007. Disponible en [http://www.redcimas.org/archivos/analisis\\_de\\_redes/y\\_tu\\_de\\_quien\\_eres.pdf](http://www.redcimas.org/archivos/analisis_de_redes/y_tu_de_quien_eres.pdf)
- Ramírez, JC. 2006. Prioridades sociales y arreglos institucionales para la gestión local del Corredor Biológico Volcánica Central-Talamanca, Costa Rica. Tesis Mag. Sc. Turrialba, Costa Rica, CATIE. 96 p.
- Ruiz, JL. (Coord.). 2005. Con Edgard Morin, por un pensamiento complejo: implicaciones interdisciplinarias. Madrid, España, Universidad Nacional de Andalucía. 239 p.
- SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). 2006. Ações de desenvolvimento: pacto Novo Cariari (en línea). Consultado 13 ago. 2007. Disponible en [http://www.sebraepb.com.br/interna.jsp?pagina=acoes\\_de\\_desenvolvimento\\_pacto\\_novo\\_cariri\\_gestao\\_compartilhada](http://www.sebraepb.com.br/interna.jsp?pagina=acoes_de_desenvolvimento_pacto_novo_cariri_gestao_compartilhada).
- Villasante, TR. 2006. Desbordes creativos: estilos y estrategias para la transformación social. Madrid, España, Catarata. 427 p.
- Woodhill J. 2004. Facilitating complex multi-stakeholder processes: a social learning perspective (documento de trabajo) (en línea). Consultado 18 nov. 2009. NL, Internacional Agricultural Center. 44 p. Disponible en [http://ec.europa.eu/research/water-initiative/pdf/iwrm\\_scicom/a/a3\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/research/water-initiative/pdf/iwrm_scicom/a/a3_en.pdf)