

CATIE
630.7
B167



117987



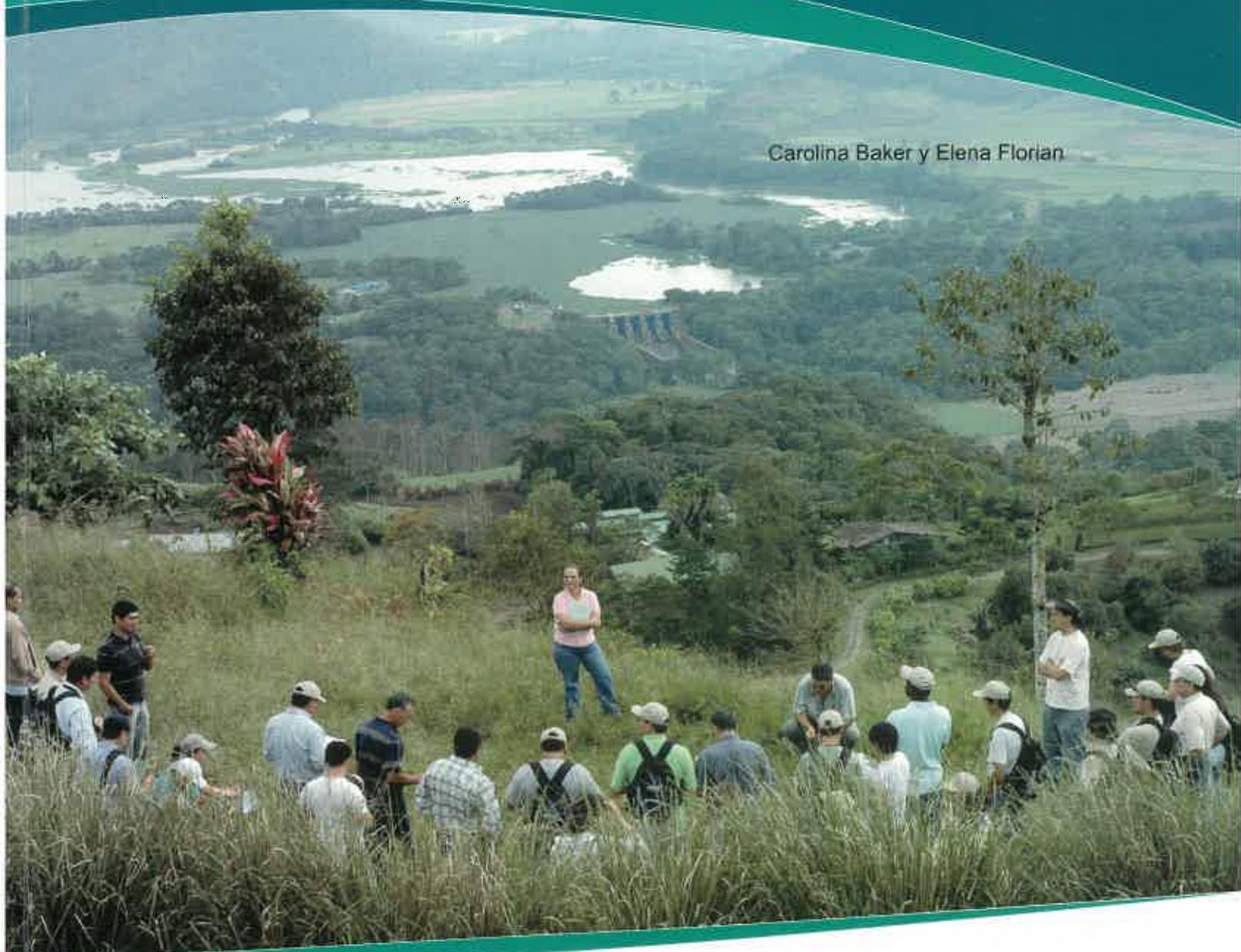
and development
ente y desarrollo

UNIVERSIDAD CATIE
COSTA RICA
18 MAR 2014
MEMORIA DE LA
ACTIVIDAD

Memoria

III Curso Internacional de Liderazgo para el Desarrollo de la Ecoagricultura con Enfoque Territorial para Centroamérica

Carolina Baker y Elena Florian



the centre for sustainable resource development
college of natural resources
UNIVERSITY OF CALIFORNIA BERKELEY



ecoagriculture partners
landscapes for people, food and nature



Memoria

III Curso Internacional de Liderazgo para el Desarrollo de la Ecoagricultura con Enfoque Territorial para Centroamérica

Carolina Baker y Elena Florian

Sede Central, Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
Turrialba, Costa Rica, 12-16 de abril de 2010

ÍNDICE

Día 1: Lunes 12 de abril, 2010

| | |
|---|----|
| Introducción | 5 |
| Agenda | 6 |
| Ecoagricultura: Conceptos clave | 9 |
| ¿Por qué liderazgo en la agricultura? | 10 |
| Agrolíderes y la importancia de los valores | 13 |

Día 2: Martes 13 de abril, 2010

| | |
|--|----|
| Ecoagricultura y el manejo de paisajes en territorios rurales en Centroamérica | 14 |
| Gestión y manejo de paisajes agrícolas | 15 |
| Negociación de paisajes entre múltiples grupos de interés | 16 |
| Monitoreo de paisajes: ¿Por qué y cómo? | 18 |
| La experiencia de CATIE en el manejo de paisajes y gestión de territorios | 19 |

Día 3: Miércoles 14 de abril, 2010

| | |
|---|----|
| Gira de campo al Corredor Biológico Volcánica Central-Talamanca (CBVCT) | 21 |
|---|----|

Día 4: Jueves 15 de abril, 2010

| | |
|---|----|
| Políticas centroamericanas relacionadas con la agricultura y vida rural: PACA, ERAS y ECADERT | 23 |
| El movimiento de agricultura orgánica costarricense y la Ley para el Desarrollo, Promoción y Fomento de la Actividad Agropecuaria Orgánica | 25 |
| Experiencias en la construcción social de políticas públicas | 26 |
| Elementos para el desarrollo de empresas rurales y mercados alternativos: oportunidades y desafíos | 27 |

Día 5: Viernes 16 de abril, 2010

| | |
|--|----|
| Procesos colaborativos de múltiples actores | 29 |
| Facilitación de actividades de liderazgo | 30 |
| Factores que intervienen en la creación de confianza | 31 |
| Desatando energías locales, la experiencia del programa de formación-acción para líderes rurales del IICA | 32 |
| Recomendaciones para mejorar el liderazgo en los territorios y acciones de seguimiento. | 32 |

Anexos

| | |
|---|----|
| Anexo 1. Cómo mejorar el liderazgo en el territorio | 33 |
| Anexo 2: Lista de participantes | 34 |

Día 1: Lunes 12 de abril, 2010



Introducción

Del 12 al 16 de abril 2010 se realizó el III Curso Internacional de Liderazgo para el Desarrollo de la Ecoagricultura con Enfoque Territorial para Centroamérica en la sede central de CATIE, Turrialba, Costa Rica.

El objetivo del curso fue compartir experiencias entre personas e instituciones para fortalecer las alianzas y el liderazgo en la gestión territorial multisectorial en diferentes territorios de Mesoamérica. Por esta razón, se asumió el enfoque de territorios con un buen manejo de los paisajes y ecosistemas, integrando agricultura y conservación para la generación de suficientes alimentos, el desarrollo de las comunidades rurales y la conservación de los ecosistemas. Las capacidades técnicas y de liderazgo de las personas participantes fueron incentivadas por

medio del uso de diferentes herramientas muy prácticas y la calidad de la convivencia en el curso estableció las bases para la conformación de una red de líderes en agricultura, los cuales se suman a los casi 60 egresados y egresadas de los cursos anteriores.

El CATIE como institución anfitriona y coordinadora del evento resaltó la importancia del trabajo de cooperación entre diferentes instituciones nacionales e internacionales para la realización del evento, dentro de las cuales están el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA); los Aliados para la EcoAgricultura (EcoAgriculture Partners) y el Centro para el Desarrollo de Recursos Sostenibles de la Universidad de California (CSRSD, por sus siglas en inglés) de la Universidad de California en Berkeley. Este es el tercer curso que se realiza con el apoyo de

las mismas organizaciones socias organizadoras y ha sido un proceso de capacitación a largo plazo que busca fortalecer diversas iniciativas regionales como la Estrategia Regional Agroambiental y de Salud (ERAS) y más recientemente la Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial (ECADERT).

Para este curso se contó con la participación de 30 personas (20 hombres y 10 mujeres) que son líderes rurales vinculados con la agricultura,

la conservación y el desarrollo rural centroamericano y con experiencia en procesos de desarrollo en los siguientes territorios: 1) norte de Costa Rica (Guatuso, Upala, Los Chiles, La Cruz); 2) suroeste de Costa Rica y noroeste de Panamá (Talamanca, Sixaola, Bocas del Toro); 3) región del Trifinio (Chiquimula, Jutiapa, Santa Ana, Chalatenango, Ocotepeque, Copán); 4) sur de México y norte de Guatemala (Chiapas, Petén), y 5) noreste de Nicaragua (Matiguás, El Cuá, Bosawas, Waslala).

Agenda

Domingo 11 de abril: Llegada de participantes al CATIE

| | |
|---------|--|
| 4:00 pm | Bienvenida y orientación al programa (EFlorian/CATIE) Dinámica para la presentación de participantes (JARze/IICA) |
| 7:00 pm | Cena |

Lunes 12 de abril: Conceptos básicos en liderazgo y ecoagricultura

| | |
|----------|--|
| 7:00 am | Desayuno |
| 8:00 am | Ceremonia de bienvenida con representantes del CATIE, IICA, EP, UCB |
| 8:20 am | Apertura de A Apertura del día (GRobles/UC Berkeley) |
| 8:30 am | Ecoagricultura: conceptos claves (SScherr/EP) |
| 9:30 am | Sesión de discusión |
| 10:00 am | Café y refrigerio |
| 10:30 am | Importancia del liderazgo para la ecoagricultura y el desarrollo de territorios (HChiriboga, JCaliva/IICA) |
| 11:30 am | Plenaria y discusión |
| 12:00 md | Almuerzo |
| 1:00 pm | Dinámica "Norte" (HChiriboga, JCaliva/IICA) |
| 1:30 pm | Ilustrando los conceptos claves en territorios: Panel sobre las experiencias de los participantes |
| 2:30 pm | Sesión de discusión |
| 3:00 pm | Café y refrigerio |
| 3:30 pm | Liderazgo y valores (HChiriboga, JCaliva/IICA) |
| 5:00 pm | Herramienta de autoconocimiento: Reconociendo nuestra personalidad (JARze/ IICA) |
| 7:00 pm | Cena de bienvenida |

Martes 13 de abril: Conceptos y metodologías para diseñar y evaluar el manejo de paisajes

| | |
|----------|--|
| 7:00 am | Desayuno |
| 8:00 am | Apertura del día (SScherr/EP) |
| 8:30 am | Entendimiento del paisaje y análisis (SScherr/EP) Dinámica 20 preguntas |
| 9:30 am | Entendimiento del paisaje para evaluar las conexiones de biodiversidad, servicios ecosistémicos y bienestar humano (FDeClerk/CATIE) |
| 10:00 am | Café y refrigerio |
| 10:30 am | Desarrollo de una línea base (FDeClerk/CATIE) |
| 11:00 am | Procesos de negociación en paisajes (SScherr/EP) Dinámica |
| 12 md | Almuerzo |
| 1:00 pm | Planificación de paisajes (SScherr/EP) Trabajo en grupos |
| 2:45 pm | Monitoreo y evaluación de paisajes (SScherr/EP) |
| 3:15 pm | Café y refrigerio |
| 3:45 pm | Panel: Manejo integrado de cuencas (JFaustino/CATIE) Contribución del monitoreo participativo a la evaluación de paisajes (AMartínez/CATIE) Corredores biológicos (MJiménez/CATIE) |
| 5:15 pm | Dinámica |
| 5:30 pm | Introducción a la gira de campo (RVillalobos, FDeClerk/CATIE) |
| 6:30 pm | Cena |
| 7:30 pm | Expoferia de territorios llevada a cabo en la sala de la Comunidad Europea del CATIE |



Miércoles 14 de abril: Gira de campo sobre manejo de paisajes

| | |
|---------|---|
| 7:00 am | Salida |
| 7:30 am | Desayuno en el campo |
| 8.30 am | Gira al Bosque Modelo Reventazón (RVillalobos, MJiménez, ZRamos/ CATIE) |
| 12 md | Almuerzo en el campo |
| 4:00 pm | Discusión y análisis sobre lo observado (RVillalobos, MJiménez, ZRamos/CATIE) |

Jueves 15 de abril: Políticas y mercados y liderazgo colaborativo

| | |
|----------|--|
| 8:00 am | Apertura del día (MSamper/IICA) |
| 8:15 am | Políticas centroamericanas relacionadas con la agricultura y vida rural: PACA, ERAS, ECADERT (MSamper/IICA) |
| 9:00 am | Trabajo en grupo: las políticas y los territorios |
| 9.30 am | Plenaria y discusión |
| 10:00 am | Café y refrigerio |
| 10:30 am | MAOCO–Ley de Agricultura Orgánica en Costa Rica (ECarazo/IICA) |
| 11:15 am | Experiencias en la construcción social de políticas públicas (AMoreno/RUTA) |
| 12 md | Almuerzo |
| 1:00 pm | Dinámica (HChiriboga, JCaliva/IICA) |
| 1:30 pm | Elementos para el desarrollo de empresas rurales y mercados alternativos (EVargas, CECOECO/CATIE) |
| 2:15 pm | Panel participantes: Casos de participantes en experiencias en acceso a mercados y lecciones aprendidas |
| 3:00 pm | Café y refrigerio |
| 3:30 pm | Procesos colaborativos con múltiples actores (RMarsh/UC Berkeley) Dinámica “Escuchar activo” (EFlorian/CATIE) |
| 4:15 pm | Compartiendo experiencias en liderazgo de procesos colaborativos: panel de participantes |
| 6:30 pm | Cena |



Viernes 16 de abril: Liderazgo colaborativo y construcción de planes de acción colectivos

| | |
|----------|--|
| 7:00 am | Desayuno |
| 8:00 am | Apertura del día (RMarsh / UC Berkeley,) |
| 8:15 am | Herramientas e instrumentos para una mejor facilitación (JCaliva, JArze/IICA) |
| 10:00 am | Café y refrigerio |
| 10:30 am | Liderazgo y confianza (HChiriboga, JCaliva/IICA) |
| 12 md | Almuerzo |
| 1:00 pm | Dinámica "Metas trabajando en equipo" (HChiriboga, JCaliva/IICA) |
| 1.30 pm | "Desatando energías locales: un instrumento para la formación de líderes y el desarrollo de territorios" (JArze/IICA) |
| 3:00 pm | Café y refrigerio |
| 3:30 pm | Comunidad práctica sobre ecoagricultura en Mesoamérica (RMarsh/UC Berkeley, JArze/IICA) Guía de trabajo en grupo |
| 4:45 pm | Lluvia de ideas para elaborar estrategias que contribuyan a fortalecer iniciativas territoriales (RMarsh/ UC Berkeley, EFlorian/CATIE) |
| 5:00 pm | Plenaria |
| 6:00 pm | Clausura y entrega de certificados |
| 7:00 pm | Cena de despedida |

Ecoagricultura: Conceptos clave

La ecoagricultura es una iniciativa que contribuye a un modelo de desarrollo en los territorios lo cual reconoce los retos actuales como por ejemplo, el aumento de la demanda de alimentos y de energía frente a una población creciente y a los posibles cambios climáticos. Muchos de los recursos naturales siguen sufriendo la degradación de sus condiciones ecosistémicas y de provisión de servicios. En ese sentido, la ecoagricultura se presenta como un concepto integrador orientado hacia un manejo intencional de los paisajes basados en un buen manejo de la agricultura, de la biodiversidad y de la cultura, y que además, asume a los agricultores como los cuidadores principales de estos recursos.

Por eso, afirma la importancia de que ellos se involucren en el desarrollo y sean líderes con incidencia junto a los tomadores de decisión.

La ecoagricultura es un trabajo para toda una generación y es importante saber que los esfuerzos están siendo impulsados en la dirección correcta. Además se puede decir que una estrategia de ecoagricultura es más exitosa cuando se ubica en zonas con productores adentro, cerca o conectados a áreas protegidas; en regiones agrícolas abastecedoras principales de biodiversidad y servicios ecosistémicos; en áreas degradadas donde la restauración de los ecosistemas es prioritaria, en agricultura periurbana. Asimismo, cuando atiende algunos requerimientos básicos como desarrollar sistemas de producción compatibles con la biodiversidad y fortalecer una institucionalidad

articulada a diferentes niveles. Algunos ejemplos importantes son reducir la contaminación agrícola con manejo ecológico del suelo, agua y vegetación; desarrollar una configuración espacial y mezcla de cultivos que se asemejan a la estructura y función del hábitat natural; mantener grandes áreas del hábitat natural protegidas en el paisaje como fuente ecológica y promover la conectividad entre ellas, ejercer un planeamiento participativo involucrando a todos los actores del paisaje (público, privado y organización civil); fortalecer a los ecocréditos agrícolas, clusters agroambientales y ecoturismo, promover acciones colectivas para lograr mayores escalas de producción y posicionamiento en el mercado.

Habrán muchos productores que no podrán ajustarse a esa situación y que van a seguir necesitando de agroquímicos para lograr llenar sus necesidades, sin embargo, ellos pueden cumplir otros papeles en el reto de la ecoagricultura. Por eso es importante sistematizar las experiencias exitosas, para lograr convencer, replicar y aplicar experiencias y herramientas en otros territorios de la región.



¿Por qué liderazgo en la agricultura?

Los retos del siglo XXI exigen traer a la luz de la sociedad un liderazgo en la agricultura, lo cual debe responder al contexto complejo actual del medio rural. Para eso, debe estar apoyado menos en la competitividad y más en la cooperación, lo cual exige conversación entre todos por procesos de construcción colectiva. El líder del siglo XXI debe ser un motivador de talentos y un facilitador que se preocupa con su entorno; una persona que renueva siempre sus proyectos y los conecta con las necesidades de las comunidades, influenciando a los tomadores de decisión. Para eso, el agrolíder debe manejar bien el pensamiento sistémico, herramientas para la resolución de conflictos y para promover la cooperación.

El agrolíder es un agente de cambio en el contexto rural y debe ser capaz de influenciar hacia el cumplimiento de un objetivo claro y compartido; tener la capacidad de convocatoria y humildad (*"no pensar que lo sabe todo"*) y debe asumir el reto de construir su liderazgo día a día. Por ello, debe manejar los conceptos y las herramientas más actuales, buscando la convergencia entre ellos y la consolidación de un liderazgo integral y solidario hacia la mejoría del campo. Eso implica que el agrolíder debe desarrollar las siguientes capacidades: saber leer tendencias (*¿qué está pasando en el mundo, en la agricultura y en otros sectores?*); creer que invertir en la agricultura puede generar recursos para el productor y es su obligación motivar a que los tomadores de decisión lo vean así; hacer las cosas con el corazón, estar convencido de ellas y con esa capacidad, liderar procesos de cambio y reposicionar en el medio rural y en el escenario de desarrollo sostenible.

Estudios de Caso

La iniciativa Talamanca: La estrategia de la gente en el Corredor Biológico Volcánica Central-Talamanca (CBVCT), Costa Rica

El CBVCT tiene gran importancia para la biodiversidad (contiene el 4% de la biodiversidad global y un 60% de la diversidad de fauna de Costa Rica). Adicionalmente el 57% de su territorio son áreas protegidas y un 31% son áreas indígenas. Es una zona con importante cobertura forestal, sin embargo, vulnerable a desastres naturales y a la degradación de los bosques tropicales y de los ecosistemas asociados como el acuático y marino que se encuentran en la parte baja de la cuenca. Asimismo, es un área que está expuesta a fuertes presiones debido a la expansión agrícola del plátano y banano que ha contribuido a la deforestación, principalmente, en el valle del río Sixaola.

Esta es una iniciativa que se nutre de un proceso participativo y dinámico de muchos años, apoyado en el fortalecimiento de capacidades de la gente y en la construcción de alternativas amigables con el ambiente. Se apoya en la dimensión ambiental con el importante reto de interconectar las áreas protegidas. Sin embargo, el reto es mejorar las condiciones y calidad de vida de la gente que vive en ese territorio. Desde 1994 se han desarrollado diferentes iniciativas como diversificación de fincas, fortalecimiento de la organización comunitaria, creación de plataformas organizativas y de concertación entre comunidades y diferentes actores.

Entre sus principales logros se encuentran el fortalecimiento de la organización institucional, acceso a incentivos de pagos por servicios ambientales, compra de tierras, protección de fauna (conservación de tortugas marinas integradas al turismo rural comunitario), el establecimiento de una red de turismo rural comunitario, una red indígena de etnoturismo, siete albergues eco-turísticos, se ha promovido la diversificación agroecológica sostenible y la creación de la Asociación de Pequeños Productores de Talamanca (APPTA) creada en 1987 con certificación orgánica la cual se compone de 1.100 productores, entre otros. Hay un esfuerzo de inserción en el mercado internacional, sin embargo, se busca conformar una red de comercialización con base al mercado nacional y fortalecer la seguridad alimentaria con base en los productos de la finca. La estrategia de trabajo con la certificación orgánica permitió generar mayores beneficios al agricultor, sin embargo, están incrementando la producción de frutas para el mercado local, y la planta de procesamiento de pulpa permite ampliar también la exportación. Para eso, se ha manejado un estándar empresarial que ha permitido trasladar mayores beneficios a los agricultores.

Iniciativas de la mancomunidad Sur: Petén, Guatemala

La organización ProPetén apoya las acciones de una mancomunidad de la zona sur de Petén conformada por cuatro municipios de ese territorio que busca minimizar los conflictos generados por la actividad extractiva del xate (*Chamaedorea* sp), una palma ornamental, producto no maderable de los bosques tropicales. Existe una gran demanda del mercado internacional y es explotada de manera eminentemente extractiva en la zona de adyacencia entre Belice y Guatemala. En comunidades guatemaltecas tienen menor disponibilidad del xate debido a su sobreexplotación y avanzan en la extracción en las áreas de bosque hacia Belice, generando tensión y conflictos con el ejército beliceño en la zona.

Lo que busca el proyecto es fortalecer la organización de los productores en un proceso que avanza desde una visión de extracción sin control hacia una visión de cultivo más manejable. Los grupos locales están dispuestos a manejar mejor los bosques en las áreas debido a su importancia para mantener la recarga hídrica, sin embargo, para eso, es importante presentarles soluciones rentables que justifiquen la iniciativa. La alternativa de cultivo del xate se visualiza como un elemento estratégico para la conservación ambiental, la gestión de conflictos en la zona y la consolidación de alternativas de largo plazo a las familias agricultoras de esa región de Guatemala.

Las principales lecciones aprendidas fueron: las políticas generadas a nivel nacional deben incluir a los agricultores y por ende, los gobiernos locales. Es a través de la mancomunidad que están más conscientes de la necesidad de desarrollar proyectos sostenibles de acuerdo con las políticas de conservación y para eso, deben estar haciendo consultas a los órganos públicos para no actuar en contra de lo que dictan las leyes. Los alcaldes fortalecidos por la mancomunidad tienen que hacer valer su liderazgo con base en principios y valores, deben estimular cambios de actitud y consolidar el diálogo y el intercambio estimulando a que las instancias del gobierno y las ONG trabajen de la mano.





Agrolíderes y la importancia de los valores

¿Qué son valores? Estos son los pilares de cualquier persona u organización; es lo que en el fondo valoramos a profundidad; vienen desde nuestra educación, de nuestra niñez; son nuestros juicios éticos sobre las situaciones (imaginarias o reales) que enfrentamos...¿con cuáles valores cuenta uno?

El taller avanzó de forma participativa relacionando la ética y la moral con los valores. La ética son los códigos (populares o legales) que cada cual va formando y que sirven para indicar qué está bien y qué está malo. La moral califica que valores están bien o mal, si se está cumpliendo con los valores establecidos en los códigos de ética. Asimismo, exaltó la reflexión: ¿Estamos creciendo o decreciendo en valores? ¿Nos estamos acercando o alejando de nuestras grandes verdades? Los valores les sirven a los agrolíderes en el momento de tomar decisiones

difíciles; a posicionarse y a la organización en asuntos de fondo, deben ser compartidos por la gran mayoría de la sociedad. Para no complicar y hacer efectiva la práctica, en el contexto rural es suficiente ejercitar cinco valores:

1. Disciplina: actúe siempre cuidando su parte espiritual: “empiezo cuidando de mí mismo” y después “¿cómo me relaciono con las personas?”
2. Humildad: “si uno no llega a comprender sus expectativas, no llega a comprender a la gente”
3. Honestidad: “lo que usted hable, hágalo”
4. Respeto: así mismo, a la vida, a la naturaleza, al débil y a los bienes ajenos
5. Solidaridad: la mayoría de los proyectos están limitados en atender a los que están más cerca, de más fácil acceso, creando una condición perversa: “ni un paso afuera de la carretera”. Establezca con los más vulnerables una red de cooperación.

“Es una muy buena experiencia para conocer el mosaico centroamericano”.

Día 2: Martes 13 de abril, 2010



Ecoagricultura y el manejo de paisajes en territorios rurales en Centroamérica

El paisaje es una unidad de análisis para evaluar las relaciones entre la actividad humana y el cambio ambiental, para planear las intervenciones políticas y la gestión con el objeto de afectar estas relaciones y sus resultados. Existe una diversidad de actores en estos territorios (ganaderos, turistas, pescadores, cafetaleros, entre otros). Asimismo, en ecoagricultura es importante reconocer que las acciones de un grupo influyen las acciones de otro y que el ejercicio sistemático de analizar esa interrelación dinámica fortalece la visión de todo el conjunto acerca de las acciones que impactan el paisaje.

Un abordaje que se enfoca solamente en la finca queda limitado por no considerar un

contexto más amplio y las relaciones que ocurren entre la finca y su entorno y viceversa. La planificación de las acciones y su implementación de forma concertada exige conocimiento y una buena comprensión del paisaje. La conformación de una plataforma facilita avanzar hacia una visión común del paisaje para generar un proceso de negociación fortalecedor de las relaciones entre diferentes actores.

Consideraciones importantes:

- Es preciso encontrar en ese proceso de concertación entre diferentes actores, el punto de interés que conlleve a un convencimiento de muchos. Por ejemplo, el tema de la gestión de agua sirve para empezar el proceso e involucrar a todos los actores, creando confianza sobre la marcha.
- La movilización política en muchos paisajes es sumamente importante en la

conservación del paisaje. No se puede ser ingenuo, hay que considerar los diferentes aliados pero se necesita tener una iniciativa multisectorial para hacerlo. Para lograr una negociación fortalecida hay que empoderar a la gente dentro de un paisaje para construir su propio futuro.

- Poner atención en un determinado territorio ayuda a llegar al consenso.
- Se puede aplicar la herramienta de evaluación del paisaje vista en el curso a diferentes escalas.
- Hay áreas en el paisaje que quizás no se aplica el uso adecuado del suelo, sin embargo se puede mejorar el manejo y por ello, lograr formas más apropiadas y coherentes con la conservación.

Gestión y manejo de paisajes agrícolas

La biodiversidad es la riqueza de especies de flora, fauna y los organismos vivos. De esa forma, la biodiversidad contempla diferentes niveles, desde la riqueza genética hasta las especies, la riqueza de estratos presentes en un agroecosistema (biodiversidad vertical), así como los diferentes tipos de hábitats naturales y antropogénicos presentes en el paisaje (biodiversidad horizontal). Se puede considerar la diversidad estructural como la presencia de diferentes nichos y la diversidad funcional como el papel que juega cada especie en la naturaleza. Existe también la diversidad temporal ya que los ecosistemas no son estáticos sino dinámicos.

Se debe conocer el comportamiento de las especies para tomar decisiones acerca del paisaje

y del manejo del mismo, y se debe siempre buscar una condición de ganar-ganar entre conservación y producción. También es importante tener una clara representación del paisaje (ya sea por imagen, mapa, croquis o maqueta) como base visual de lo que va pasando en ese territorio, identificando cuales son los principales elementos del paisaje. Es importante considerar los actores locales para poder desarrollar procesos de negociación en base a las principales amenazas que presionan ese paisaje; la ubicación de las áreas de riesgo; las áreas donde se concentran las poblaciones más vulnerables; las zonas de importancia alta para el medio ambiente, agricultura y comunidades; los tipos de producción; las actividades y manejos más amigables con el ambiente.

“Compartí mis experiencias, aprendí mucho de ustedes, gracias por estos días. Estar aquí es un orgullo”.



Consideraciones importantes:

- A través del mapa identificamos los vacíos, las áreas en donde se tiene que mejorar la situación. Trabajar en un mapa con la gente que vive en la zona resulta muy enriquecedor y es un buen ejercicio para visualizar entre todos lo que hay en el territorio.
- Con un trabajo con mapas se puede hacer un ensayo visual de la condición del futuro. Pero eso requiere conocer más del territorio, sus componentes y dinámicas para evidenciar posibles soluciones productivas incluso en áreas de amortiguamiento de los territorios.
- Hace mucha falta los trabajos de sistematización y registro de información (¿Qué tenemos en el territorio?, ¿Qué está pasando hoy?, ¿Qué pretendemos conservar en ese paisaje?) de tal forma que se tenga una información de más calidad. Las informaciones generadas deben ser útiles a las comunidades y autoridades para la negociación.



- Además del área de protección, el área de producción debe ser protegida asegurando la calidad de los suelos con un concepto de agroforestería y agricultura orgánica. Eso asociado al turismo, evidencia una visión de futuro para aumentar los ingresos de las familias.

Negociación de paisajes entre múltiples grupos de interés

La aplicación de herramientas participativas permite compartir conocimientos entre los múltiples grupos de interés, identificar en conjunto las prioridades y los posibles escenarios de la intervención, evidenciar las condiciones favorables a una condición de ganar-ganar, indicando la posibilidad del éxito de la intervención como grupo, la definición de metas y objetivos. En un territorio, para actuar en un contexto de múltiples actores, ayuda identificar y clasificar los diversos grupos según su interés en el paisaje—conservación, producción agrícola, medios de vida y fortalezas de instituciones locales considerando: los más activos, los que faltan en el diálogo local, los poco representados, los grupos de interés internos y aquellos de interés externo.

En el proceso de planificación a nivel de paisaje es importante definir el marco orientador antes de empezar las etapas de planificación e implementación para establecer un horizonte común: ¿Qué queremos lograr a largo plazo en el paisaje? Basado en eso se empiezan a negociar los objetivos específicos para el establecimiento de un plan: ¿Qué vamos hacer y a dónde (plan espacial)?, ¿Cuáles son los mecanismos y las políticas disponibles para



eso (plan político)? Luego se define un plan de implementación: ¿Cuáles son las acciones específicas que se van desarrollar en un intervalo de dos a cinco años?, ¿Cuándo se van a ejecutar esas acciones?, ¿Quién es el responsable? En el proceso de implementación deben ser observados los siguientes aspectos: reglas de uso de la tierra, inversión en salud, nutrición, educación, establecimiento de una comunicación regular entre los diferentes actores.

Consideraciones importantes:

- Es importante que en los primeros años de la negociación hayan resultados concretos para motivar y fortalecer la confianza.
- La plataforma de negociación puede ser formal o informal, a mayor o menor escala.
- La circulación de información fortalece la movilización social desde abajo.
- Hay que tomar en cuenta que se van a encontrar contradicciones en las políticas de agricultura y de conservación de recursos

naturales y por eso la negociación desde arriba es también muy importante porque muchas veces los programas no se acoplan.

- En áreas en donde hay vacíos de información se deben evidenciar las necesidades de investigación. En este sentido, un plan de gestión de la información es muy útil.
- El plan de paisaje puede estar asociado a las áreas rurales pero también a los servicios urbanos y se debe buscar el involucramiento de la municipalidad.
- El punto de partida de las negociaciones son las necesidades manifestadas por la misma población. Con base en esto, se avanza con la negociación con los actores públicos y privados buscando siempre la condición ideal de ganar-ganar.
- El desarrollo del plan necesita de recursos y eso requiere de acciones en diferentes niveles para evaluar si algunas instituciones pueden aportar de su presupuesto, los mismos productores muchas veces necesitan apoyo externo para eso.

Monitoreo de paisajes: ¿Por qué y cómo?

Muchos asumen que el tema de monitoreo debe ser una competencia realizada por especialistas y técnicos, sin embargo la importancia de hacerlo de forma participativa es para estimular que la gente prospere y que adopte una herramienta más de gestión y se fortalezca en la forma de trabajar. El monitoreo debe servir

como un instrumento de acompañamiento del grupo en su vida cotidiana y debe ser adoptada como una herramienta de trabajo.

Al conjunto de actores lo que les interesa es llevar a cabo una acción continua de monitoreo para evidenciar tanto los éxitos que van alcanzando como también

evaluar que las acciones que se estén llevando a cabo no van en contra de sus intereses. Es importante que el grupo construya sus indicadores en función de lo que es importante para ellos y que sean útiles para orientar su toma

“Lástima que ahora que el curso se está poniendo mejor se termina... todos somos desconocidos hasta que empezamos a conocernos”.



de decisiones y hacer los cambios necesarios en las estrategias de planificación y negociación. Para monitorear es importante contar con buenos indicadores y medidas locales. Hay indicadores menos precisos que parecen ser suficientes pero hay situaciones en donde el conflicto es más evidente y exige indicadores más precisos para enfatizar la confianza de la información.

Porqué monitorear: es importante aprender de las experiencias anteriores para mejorar el desarrollo del proyecto con base en un manejo adaptativo, apoyado en una verificación sistemática. Asimismo proporciona evidencias a las organizaciones donantes y socias en cuanto al éxito relativo de las actividades y como se pueden mejorar.

Cómo monitorear: con el uso de conocimientos tanto locales/indígenas como científicos externos; con la participación de miembros de la comunidad, grupos de interés y personas expertas en varios temas.

Consideraciones importantes:

- Es muy válido circular entre los grupos el borrador con los resultados para compartir e interpretar los resultados de monitoreo y reflexionar sobre lo que está pasando.
- No se debe olvidar que los técnicos hacen el papel de facilitadores y su papel es transitorio. Por eso la importancia de que los grupos se apropien de las herramientas cuando el técnico se va, la gente local es la que queda con la capacidad de llevar a cabo las acciones requeridas.



La experiencia de CATIE en el manejo de paisajes y gestión de territorios

El tema de manejo de paisajes presenta elementos y muchas herramientas para lograr una mejor gestión en los diferentes territorios. El CATIE ha generado mucha información y experiencias a través de sus diferentes enfoques los cuales convergen hacia el manejo territorial que son coherentes con la ecoagricultura como la gestión integrada de cuencas, los corredores biológicos y los bosques modelos. En ese panel se presentó la experiencia de tres profesionales (Mildred Jiménez, Jorge Faustino y Alejandra Martínez) del CATIE involucrados directamente con el tema y los principales desafíos que presenta.

Algunas consideraciones:

- En el territorio del Corredor Biológico Volcánica Central-Talamanca (CBVCT), la expansión urbana desordenada ha sido

un factor preponderante no solamente en las grandes ciudades sino también en las áreas rurales. Esa falta de ordenamiento se refleja en los rápidos cambios en el uso del suelo, la pérdida de cobertura boscosa y en la partición de propiedades en predios cada vez más pequeños (por ejemplo, fincas de 20ha se han reducido a 4ha y 5ha), todas estas condiciones son difíciles para la conservación.

- ¿Qué motiva a los agricultores y otros colaboradores a entrar en esa iniciativa de monitoreo ecológico sin remuneración? El éxito de esa experiencia reside en buena parte al buen nivel de conciencia de conservación que tiene la gente que vive en el CBVCT. Asimismo, Costa Rica tiene a su favor la evolución histórica de la conservación ambiental en ese territorio y en todo el país. Otro factor clave fueron los criterios definidos para la escogencia de los participantes en el programa de monitoreo—principalmente guías turísticos y

guardaparques, personas con experiencia, interesadas y, por ende, con mayor garantía de éxito. En otros países de Centroamérica la respuesta es más lenta. La gente es muy receptiva a los entrenamientos pero eso no garantiza una mayor participación debido a que la realidad en la que viven no se los permite.

- Hay muchos actores ya convencidos de que están en el territorio pero hay que lograr incidir en actores de mayor jerarquía que están involucrados en el tema y que estén fuera del territorio.
- Muchas veces el personal técnico tiene la responsabilidad del bajo nivel de impacto logrado en los proyectos: hay cualquier cantidad de planes en el territorio, se hacen cualquier cantidad de diagnósticos de todo tipo. Esto es una situación que merece reflexión.

“Fue un caudal de información y ahora vamos a bajarla al nivel de las comunidades”.

¿Cómo entramos a trabajar en el territorio? Hay

que valorar las experiencias anteriores. Tenemos que plantear el ordenamiento territorial con el objetivo de poner orden en el uso de ese territorio.

- Costa Rica es un país que no tiene una ley de ordenamiento territorial, sin embargo es la actividad que más está realizando. En este sentido la ley puede ser importante pero éste no es el punto.
- El escalonamiento no es réplica (eso es transferencia, extensión). Puede ser horizontal o vertical e implica crear condiciones flexibles que permitan replicar la experiencia en otro lado, y lo bueno y lógico de una iniciativa de escalamiento es que sea exitosa independientemente de los recursos económicos existentes, que genere sus propios recursos y

salga de la dependencia de recibir recursos financieros externos de forma continua.

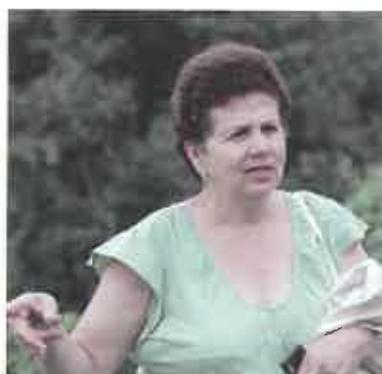
- El escalonamiento vertical es cuando éste crece desde las iniciativas familiares y organizaciones locales hacia otras más complejas como las plataformas interinstitucionales, incidiendo algunas veces en nuevas políticas y leyes. Por ende, hay que llegar a los políticos para que conozcan del manejo de paisajes, las experiencias en los territorios porque si no hay nadie desde arriba que contribuya hacia ese cambio, la gente que se encuentra en las escalas inferiores no lo podrán hacer solas. Eso implica tener claro las estrategias para ambos escalonamientos (el horizontal y vertical) y la clave está en fortalecer las capacidades.
- Lo que se planifica en la capital (Panamá) no llega en el terreno de forma adecuada porque falta coordinación entre los actores. El banco quiere colocar más crédito, las agencias de extensión están sin unidad para actuar, unos quieren beneficio económico, otros quieren conservar, sin embargo lo que hacen es empeorar y aumentar la degradación. Llega gente con grandes cantidades de dinero y van comparando las áreas, estableciendo tipos de cultivos e industrias que conllevan a condiciones opuestas a las que deben llegar.
- ¿Cuánto ha gastado la cooperación internacional y los gobiernos en préstamos y no se resuelve el problema? Algo está pasando y ya no podemos retroceder, sin embargo a través de las lecciones aprendidas podemos plantear nuevas formas de gestionar y negociar. Las instancias locales tienen que saber negociar y no lo saben, van por la línea del personal técnico, del banco, de otras personas que no saben lo que quieren. Todos quieren ganar pero eso tiene que ser dentro a través de un marco de transparencia y de reflexión.

Día 3: Miércoles 14 de abril, 2010



Gira de campo al Corredor Biológico Volcánica Central-Talamanca (CBVCT)

El objetivo de la gira fue lograr el acercamiento a los grupos de las comunidades Santa Cruz y Sitio Mata con experiencias de leche, queso, organización comunitaria, negociación. Asimismo, ganar una visión integrada del manejo de paisaje del CBVCT.





Día 4: Jueves 15 de abril, 2010



Políticas centroamericanas relacionadas con la agricultura y vida rural: PACA, ERAS y ECADERT

El énfasis de la charla fue evidenciar los lineamientos comunes de las tres políticas regionales de Centroamérica: Política Agrícola Centroamericana (PACA), Estrategia Regional Agroambiental y de Salud (ERAS) y Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial (ECADERT), las cuales deben verse fortalecidas en su aplicación: ¿Cómo integrar las tres políticas en las acciones de un territorio específico?

- **Política Agrícola Centroamericana (PACA):** es una política agrícola de largo plazo, con una fase inicial de 10 años (2008 a 2017). Está elaborada en base a consultas dentro

de un marco delimitado y tiene los siguientes propósitos principales: 1. aprovechar las potencialidades del mercado regional para una mayor competitividad del sector agrícola, 2. brindar mayor acceso a los pequeños y medianos productores y productoras a los beneficios de la integración regional, 3. fortalecer la institucionalidad regional pública y privada del sector agrícola, 4. fortalecer el capital humano y social, público y privado, de cara a los temas y oportunidades. La base territorial está conformada por las cadenas de valor (producción primaria agrícola, la red de acopio, sistema de procesamiento y comercialización).

- **Estrategia Regional Agroambiental y de Salud (ERAS):** Involucra a tres sectores (ambiental, agropecuario y de salud) y plantea la importancia de la gestión ambiental y de una estrategia para su implantación.

Incorpora las bases del enfoque territorial y tiene por objetivo promover un mecanismo intersectorial para la gestión agroambiental con énfasis en el manejo sostenible de tierra, biodiversidad, variabilidad y cambio climático, negocios agroambientales, espacios y estilos de vida saludables de manera que contribuya al desarrollo humano sostenible.

- Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial (ECADERT): es una política a largo plazo (2010 a 2030), incorpora la agricultura familiar campesina que está excluida de la PACA alineada con el contexto mundial que retoma los temas de seguridad y soberanía alimentaria. El objetivo generales promover la gestión de políticas públicas territoriales incluyentes y equitativas con los correspondientes procesos

“La combinación que se dio en el programa me resultó muy interesante porque vengo de la Revolución Verde y el enfoque viene cambiando y me puso a pensar como canalizar algunas cosas hacia México”.

de formulación consensuada de proyectos futuros y procesos de planeamiento e inversión orientados por una visión estratégica



para la transformación institucional, social, económica, cultural y ambiental del medio rural centroamericano, impulsada por los actores sociales e institucionales de los territorios, valorizando su identidad cultural y sus potencialidades propias para lograr el desarrollo sostenible.

Hay un mandato claro de integrar las políticas en los territorios focales identificados en la ECADERT a través de una ejecución coordinada de acciones que respalden los lineamientos de ERAS, PACA y ECADERT usando indicadores comunes y procediendo con una evaluación integrada. La ERAS planteó territorios demostrativos en cada país para promover aprendizajes durante la ejecución para luego replicarlas, mejorando el diseño de los instrumentos metodológicos. La ECADERT plantea territorios focales como un espacio para intercambio, formar capacidades, fortalecer procesos de gestión, y afinar de manera participativa los mecanismos institucionales. Para la ECADERT el fortalecimiento de las redes sociales son fundamentales y la base de los recursos naturales es tomada en cuenta, sin embargo, no es el aspecto determinante. En ERAS se usa el mismo concepto de territorio pero el enfoque es más biofísico. ¿Cómo resolver eso? Implica considerar las diferentes escalas. En el caso de los territorios transfronterizos, las escalas son grandes y por eso, pueden contener pequeños territorios focales que se articulan en ese contexto.

Consideraciones importantes:

- Cada país tiene su soberanía de aplicar esas políticas de acuerdo a sus contextos porque es muy difícil tener una política única aplicada de manera similar en todos los países. Lo cierto es que todos los países deben



aplicar los tres instrumentos, sin embargo, tienen la flexibilidad para decir cuándo, cómo y dónde. Las comisiones nacionales tienen que rendir cuentas con informes que evidencien los logros y las debilidades. Lo importantes es que son políticas vinculantes y las organizaciones sociales deben exigir su cumplimiento pero para eso, los actores tienen que apropiarse de la misma.

El movimiento de agricultura orgánica costarricense y la Ley para el Desarrollo, promoción y fomento de la actividad agropecuaria orgánica

La presentación se basó en la experiencia de lucha del Movimiento de Agricultura Orgánica Costarricense (MAOCO), desde la construcción hasta la implementación de la Ley para

el Desarrollo, la Promoción y el Fomento de la Actividad Agropecuaria Orgánica. MAOCO es un movimiento social nacional que desde 1999 promueve y desarrolla en Costa Rica la producción agropecuaria desde una visión de desarrollo sostenible que actúa para integrar productores, consumidores e instancias afines con otros actores. Respeta los diferentes pensamientos presentes en la sociedad y su acción va más allá de las actividades productivas. Está organizado en comités regionales y un comité nacional.

A partir de 1999 este movimiento está llevando a cabo un aprendizaje de negociación en el cual lideraron una iniciativa de consulta popular para lograr una adecuada ley de fomento a la agricultura orgánica, más allá de las exenciones de impuestos. La propuesta resultante logró llegar como propuesta de ley a la Asamblea Legislativa. Paralelamente fortalecieron sus organizaciones de base con informaciones actualizadas. Con el cambio de gobierno y de

los miembros de la Asamblea Legislativa, se reinició la acción de acercamiento e incidencia con el nuevo cuerpo de diputados. La ley fue aprobada en septiembre de 2006 con un 85% de la propuesta realizada por el MAOCO. En enero se detectaron errores en los procedimientos internos de la Asamblea Legislativa, lo cual exigió reiniciar el proceso. Finalmente en agosto de 2007 la ley estaba publicada reconociendo entre otras cosas, la agricultura orgánica como de interés público, con incentivos para los productores y productoras orgánicos, incluyendo los actuales o los que están en el proceso de transición de lo convencional hacia lo orgánico. La reglamentación de la ley fue lograda en julio de 2009, sin embargo, consideran que el proceso de incidencia todavía no ha terminado porque hace falta aumentar la fuerza política de temas como crédito y beneficios ambientales; asimismo, que las empresas e instituciones públicas cumplan con las atribuciones asignadas en la ley.

Consideraciones importantes:

- Después de tantos años de lucha del MAOCO, todavía falta ver y conocer los frutos en el campo con más evidencia debido al desconocimiento de la ley y hacer que la sociedad cumpla con sus respectivas responsabilidades.
- ¿Todos los agricultores tienen acceso a los incentivos? Cada incentivo tienen un público meta. En principio, todo agricultor que esté certificado o inscrito de manera transitoria en el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) tienen derecho a estos incentivos, sin embargo algunos de estos incentivos están orientados para las organizaciones y empresas. Algunos todavía están en fase de rediseños y especificación para su consolidación como por ejemplo, la exoneración de impuestos.

Experiencias en la construcción social de políticas públicas

La presentación evidenció el proceso de participación ciudadana en la formulación del ECADERT y que los contenidos de la ley, retoman en gran medida, los planteamientos realizados por la sociedad civil durante las consultas. También muestra la intención de fortalecer la participación ciudadana en la toma de decisiones para el desarrollo de los territorios rurales, así como los conceptos de inclusión social.

La consulta para el ECADERT respondió a un proceso de amplia convocatoria de los actores de los territorios rurales para la apertura de espacios de participación ciudadana, con una consulta a aproximadamente 900 personas en toda Centroamérica, selección de personas en las plenarias para la aprobación de los informes, reuniones de devolución, revisión y validación del documento. Todo eso apoyado por la realización de talleres participativos, trabajos en grupos para la elaboración de propuestas sobre temas y medidas, y foros electrónicos. Los grupos de facilitadores fueron funcionarios del Ministerio de Agricultura, la Secretaría Ejecutiva del Consejo Agropecuario Centroamericano (CAC), Unidad Regional de Asistencia Técnica (RUTA) e IICA y personas de la academia, entre otras. Sin embargo, muchas de esas personas no tenían las suficientes capacidades y habilidades exigidas en el proceso participativo de la formulación de la ley. La convocatoria fue hecha por los órganos públicos que definían los actores clave para estar presentes con sus representantes. ¿Está la participación ciudadana en ese proceso o



no? La conclusión presentada es que la consulta como práctica democrática, es limitada para avanzar en la participación ciudadana, sin embargo, es un avance en la medida en que posibilita disminuir la manipulación en la formulación de la ley.

Consideraciones importantes:

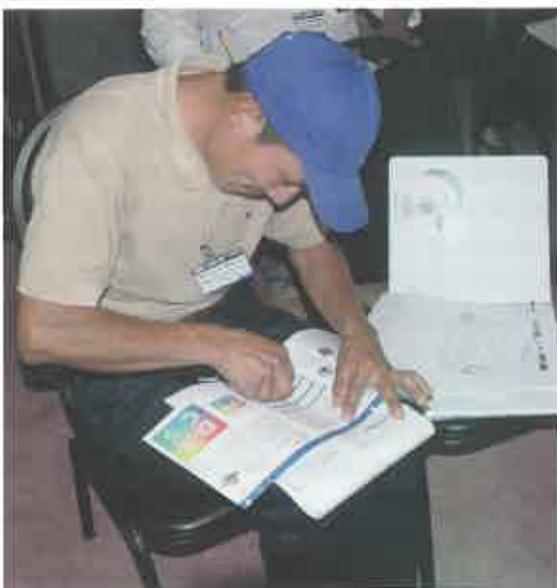
- Hay muchos grupos trabajando en el mismo tema, pero de manera independiente, lo que demuestra que hace falta una mejor comunicación para avanzar en de manera conjunta.
- ¿Quiénes son los que participan en los consejos? La gente más marginada no forma parte de los congresos, lo cual indica que la forma de seleccionar a la gente es fundamental en estos casos. RUTA está haciendo un esfuerzo por sistematizar los casos en donde hubo empoderamiento, es decir, en qué medida las organizaciones de la sociedad civil se fortalecen para neutralizar las preferencias que afectan los procesos participativos democráticos.

Elementos para el desarrollo de empresas rurales y mercados alternativos: oportunidades y desafíos

El sistema económico imperante se basa en el libre mercado en el cual la empresa privada es el motor de la economía y el gobierno con sus instituciones se ve como un facilitador. La competitividad impulsa los negocios y el mercado es el que va seleccionar las empresas más competitivas: “ni todos los productores se van a quedar en el mercado y estos serán los más competitivos. Y esa señal clara, hay que entenderla no con el corazón sino con base a las evidencias (...) la premisa del empresario la máxima del empresario es: se tiene que saber competir. Si un país tiene competidores, ellos están siempre activos, despiertos, movilizados hacia el cambio.”

Las empresas rurales tienen dificultades porque al agricultor le hace falta capital, existe poca gobernabilidad principalmente en la seguridad al derecho de propiedad, hay barreras naturales que restan la competitividad (como falta de transporte por mal acceso de los caminos, la inclemencia del clima, etc.). Asimismo las barreras culturales (paternalismo, desprestigio de las funciones empresariales) dificultan grandemente el ascenso del desarrollo rural empresarial porque el espíritu empresarial no es estimulado y hay poca educación para eso. A continuación se mencionan las lecciones que aportan las diferentes experiencias de empresas rurales:

- La pobreza no es sostenible como un argumento para vender.
- El espíritu empresarial es el centro de cada intervención y por ello, se empodera al productor y la productora.
- Una oportunidad de negocio considera la rentabilidad del producto.
- El negocio de la empresa rural forma parte de un sistema más amplio.



- El desarrollo empresarial rural debe concebirse bajo la dinámica global de competencia y la interacción con todas las actividades de la economía (no solo agricultura). Por ello, hay que considerar el rol del intermediario.
- La competitividad es sistémica y depende de nuestra capacidad de innovación (como por ejemplo: nuevas reglas de juego) y no de la capacidad de producir (es producir y ¿qué más?, ¿Con quién aliarse, dónde vender, cómo agregar valor, etc.?).
- Hay que tener una estrategia diferenciada para cada “negocio”
- El valor de un producto debe ser real pues se debe vender “satisfacción” (cliente satisfecho = estrategia válida)

Consideraciones importantes:

- Los proyectos no acompañan las exigencias para el desarrollo de una empresa exitosa porque son de corto plazo (dos a tres años) y estas exigen cerca de 15 o más años para consolidarse. Cuando es una organización de productores y productoras el proceso es todavía más largo.
- Muchas veces queremos que los mismos campesinos sean empresarios sin inculcar una nueva actitud y un cambio de visión. Para ser un agricultor empresario, hay que incentivar una nueva cultura.
- La juventud no está mirando hacia la producción agrícola sino que buscan otros sectores ampliados como las agroindustrias y otros eslabones de las cadenas asociadas con una movilidad hacia otras actividades.
- Para que uno pueda llevar con éxito una empresa, hay que analizar los productos de los competidores, los tipos de clientes, las diferentes oportunidades, etc. No existe una receta única.

Día 5: Viernes 16 de abril, 2010



Procesos colaborativos de múltiples actores

Existen tres elementos principales para desarrollar un proceso colaborativo de múltiples actores: preparación, conducción e implementación. En la preparación se debe analizar el problema a través de datos e información científica generada y diseñar un proceso apropiado (por ejemplo, con diálogo y planificación participativa); en la conducción el reto es el de alcanzar acuerdos de procedimientos; educarse uno al otro sobre intereses de cada parte, desarrollar opciones, alcanzar acuerdos sustantivos; y la implantación implica la ejecución de los acuerdos.

Para el desarrollo de procesos colaborativos exitosos (aun cuando hay bastante conflicto y desconfianza) es muy importante que el facilitador esté atento a las siguientes indicaciones:

- Desarrollar una visión de futuro (cinco o más años) acerca de los paisajes rurales y territorios comunicando las diferentes visiones de cada actor, estableciendo un consenso mínimo y acuerdos colectivos (cabe recordar que establecer consenso no significa que todos los actores están de acuerdo en todo sino que aquellos involucrados en la plataforma de negociación salen del proceso con más satisfacción que cuando entraron)
- Fortalecer en los actores el compromiso de trabajar activamente y de forma colaborativa en la implementación de los acuerdos
- Incluir representantes de todas las partes involucradas (incluso las menos poderosas) en la plataforma de concertación
- Motivar al grupo a usar un discurso persuasivo (pero no cargado de egoísmo) con un escuchar activo y pro activo

- Definir con las plataformas de concertación cuáles son los principios, normas negociación y reglas de comportamiento asumidos por el grupo
- Promover la integración de los actores facilitando procesos colaborativos, determinando prioridades, identificando las responsabilidades en la implementación y llenando brechas de apoyo, compartiendo conocimientos, haciendo visitas de intercambio, coordinando actividades e inversiones, buscando la máxima integración

Facilitación de actividades de liderazgo

Para el trabajo en los territorios es muy importantes saber cómo aprenden los adultos (andragogía) para ampliar la capacidad de intervención exitosa de los proyectos y programas. La andragogía se apoya en dos principios básicos: la horizontalidad y la participación. Por medio de una dinámica horizontal de enseñanza y aprendizaje, los adultos aprenden a compartir y valorar sus experiencias entre ellos. Por medio de la participación, todas las personas participantes aportan en el aprendizaje, lo cual implica interacción, confrontación de ideas y experiencias, comunicación y retroalimentación constante y permanente. La dinámica de aprendizaje continua en el medio rural exige desarrollar un ambiente oportuno para que el conocimiento fluya por medio de actividades como seminarios, grupos focales, análisis de casos, parcelas demostrativas, y muchas otras.

Un proceso de educación continua con personas adultas exige reconocer que éstas

“Este curso sirvió para darnos cuenta de que hay dinámicas similares enfocadas hacia el mismo punto, lo cual nos obliga a ponernos de acuerdo para sumar esfuerzos y lograr una mayor sinergia”; “la alianza que debe salir de aquí debe ser prioritaria para mantener la conservación exigida en nuestros países considerando la conservación de los recursos naturales como base del desarrollo sostenible. Eso exige más personas capacitadas adeptos en nuestros territorios y mientras más fuertes nos hagamos, más fuertes vamos ser”.

(hombres y mujeres), son capaces de dirigir su vida con base a experiencias previas y que son estos los recursos que cuentan para cubrir sus necesidades personales y sociales. Por eso, la motivación de las personas adultas para un proceso de aprendizaje es diferentes al de los niños: las personas adultas buscan aprender para superarse en sus diferentes papeles en la sociedad (como líderes, trabajadores, padres, madres, etc.), se basan en una utilidad inmediata (¿eso me sirve para qué?).

¿Qué es un facilitador o una facilitadora? Es un profesional, extensionista, docente o miembro de la comunidad que se encarga de mediar un proceso de aprendizaje entre un tema específico, una realidad individual o comunal y un grupo de personas. Es aquel que no brilla, sino que motiva el proceso de crecimiento de nuevos líderes para que salgan del proceso y siga avanzando. Las competencias exigidas para ser un buen o una buena facilitadora se describen a continuación: 1. dominar el tema, 2. conocer las condiciones socioeconómicas de las personas participantes, 3. ser humilde y tolerante. Los consejos para los que están



empezando como facilitadores son los siguientes: preséntese, permita que el grupo exprese sus expectativas, no tenga miedo de improvisar y ser espontáneo, mantenga el buen humor, sea creativo e invente. Para iniciar establezca un clima de confianza; use presentaciones, trabajos de grupo, sesiones plenarias, dinámicas y giras de campo.

Factores que intervienen en la creación de confianza

Los factores de confianza, integridad, intenciones, aptitudes y resultados, no actúan solos sino de forma integrada. Cuando comparados un árbol, las raíces son la integridad, la cual no puede perder; el tronco son las intenciones, las ramas las aptitudes y los frutos los resultados. La integridad implica predicar con el ejemplo y está directamente relacionada con la honestidad, con la congruencia de los propósitos; las

“Tengo muchos años que no participo de capacitaciones por estar tan ocupado. Una semana fuera es mucho tiempo pero ha sido muy valioso para reflexionar y avanzar con más gente”. “Ser líder es de mucha responsabilidad y la confianza es algo que nos ha traído hasta acá. Llevo muchas ganas de trabajar”.

intenciones deben ser claras y alineadas con las expectativas de la comunidad, ser nobles y buscar el bien común; los resultados miden la capacidad práctica de lograr lo que estamos predicando: “cuentas claras conservan la amistad”. La integridad y las intenciones tienen que ver con el carácter y las aptitudes. La integridad se fortalece con la sinceridad y las intenciones se aclaran con diálogo oportuno y honesto, con escucha empática. Así que lo importante no es lo que uno comunica sino lo que el otro comprende.

Desatando energías locales, la experiencia del programa de formación-acción para líderes rurales del IICA

Las relaciones de poder y las dinámicas de negociación están presentes en los procesos de la sociedad y por eso es fundamental incrementar la capacidad de incidir e influir hacia el logro de los cambios deseados. Hay que buscar un balance en la institucionalidad rural saliendo de la polaridad del sector público y gobierno local para sumar la sociedad civil organizada a igual peso. El recurso más importante del territorio es el talento humano y la capacidad de cambio presente en los habitantes del territorio, sin embargo, para eso, hay que incentivar a la gente fortaleciendo la solidaridad y el deseo de ayuda mutua. Eso requiere de acciones colectivas y la formación de líderes de todas las edades y sectores. Asimismo, la conformación de una red interconectada que continuamente

genera líderes de nuevas generaciones. El propósito del programa “Desatando energías locales” es el de crear en los territorios una base de personas motivadas y comprometidas en actuar colectivamente con el objetivo de desarrollo de su comunidad.

Recomendaciones para mejorar el liderazgo en los territorios y acciones de seguimiento

Por medio de trabajos de grupo se hizo el ejercicio de identificación de las acciones para promover el liderazgo en los territorios presentes en el curso (Anexo 1). Asimismo, como parte de la actividad temática final, los grupos definieron lineamientos de acciones de seguimiento del curso para, junto con otros actores, impulsar el liderazgo en la ecoagricultura en sus territorios.



Anexo 1. Cómo mejorar el liderazgo en el territorio

Anexos

| TRIFINIO | CHIAPAS, MÉXICO | PETÉN, GUATEMALA | ZONA NORTE DE COSTA RICA ACCIONES | TERRITORIO CARIBEÑO TIICO-PANA-NICA | DARIEN, PANAMÁ |
|---|--|---|--|--|--|
| <p>Visión común del territorio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar plataformas existentes - Delimitar el territorio - Concertar una visión común <p>Valores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Siendo respetuosos con las ideas y temas - Cultivando valores - Teniendo responsabilidad y humildad - Tomando en cuenta los valores culturales <p>Fortalecer la participación de actores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para involucrar a actores clave - Organización de actores - Involucrar al ingeniero o ingeniera - Tomar en cuenta la participación de los diferentes actores - Promover la participación de los actores locales - Concertación de un plan conjunto - Resolviendo conflictos - Buscando alternativas productivas - Lograr procesos de planificación, monitoreo y evaluación participativos | <p>Conocimiento del territorio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocer a detalle la problemática que enfrentan en el territorio - Identificar necesidades de las comunidades <p>Gobernanza efectiva</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buena gobernanza - Involucrar a los sectores, grupos marginales - Proveer oportunidades - Participación ciudadana efectiva - Escuchar con atención los puntos de vista de los habitantes sobre los problemas - Promocionar las herramientas políticas existentes - Participación activa de las mujeres y grupos étnicos - Facilitar la comunicación efectiva - Compartir experiencias de liderazgo - Crear un foro para reunir a la gente - Facilitar enlaces entre líderes, promotores y organizaciones - Valores, respeto usos y costumbres (cultura) de las comunidades - Liderazgo con valores (predicar con el ejemplo) - Aplicación y práctica de valores - Educación y fomento del liderazgo - Educar a los jóvenes - Detección de líderes natos - Desarrollar, promover, capacitar, impulsar, dar seguimiento - Tópicos de liderazgo desde la primaria - Liderazgo en sectores específicos - Capacitación - No imponer, facilitar el proceso - Brindar capacitación continua - Combinar dinámicas (que no se prolonguen más de 40 minutos) | <p>Identificación del problema</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del problema - Hacer conciencia a través de los medios de comunicación - Desarrollar capacitaciones de grupos - Sensibilizar a los actores <p>Identificación de los intereses comunes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reuniones de acercamiento - Ser entusiasta - Motivar al grupo - Buscar puntos de interés común - Definición del territorio - Oportunidad para todos - Proceso participativo - Tener confianza en sí mismo - Conocer mejor a los participantes - Ser participativo - Proporcionar herramientas participativas - Abrir espacio de participación ciudadana - Selección de actores - Trabajar temas de liderazgo con los jóvenes - Definición de actores personal - Realizar asambleas comunitarias | <p>Crecimiento del territorio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Convivir con diferentes actores - Dividir el territorio - Hacer evaluación de territorios - Conocer la realidad de la zona <p>Involucrar todos los actores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabajar con los jóvenes - Organizar grupos afines - Unir diferentes opiniones - Coordinar con instituciones afines - Unir géneros - Involucrar a las escuelas <p>Fortalecimiento de capacidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Potencialidades, habilidades - Capacitar líderes en comunicación - Capacitar líderes, intercambiar con otros países y experiencias - Usos de medios de comunicación - Utilizar medios de comunicación | <p>Creando ambientes de confianza</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promover la participación activa de los miembros del grupo - Estimular la participación activa de los actores diversos - Promover el intercambio de experiencias y la participación - Compartiendo y colaborando con los demás siendo atento y servicial - Promoviendo el aporte de los mayores <p>Aplicando y transmitiendo valores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dar valor a los aportes de los participantes - Demuestran do respeto a la diversidad - Inspirando y transmitiendo valores - Siendo humilde y honesto al exponer - Uso de lenguaje apropiado a los miembros del grupo - Formar capacitadores bilingües - Preparar versiones populares de los materiales - Recuperar la tradición oral y divulgaria - Desarrollar medios de comunicación comunitarios - Utilizando un lenguaje apropiado - Dominio del tema - Tratando los temas que interesan al territorio - Dominio del tema - Ser atentos con la participación - Escuchar - Relación con beneficiario - Facilitador - Identificar potenciales y desarrollar capacidades - Crear capacidades - Identificar potenciales y a líderes - Crear un número mayor de líderes y crear nuevos conocimientos - Crear capacidades de liderazgo con personas identificadas - Identificar capacidades de los líderes y desarrollarlas | <p>Estableciendo estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> - Canalizar la oportunidad y sugerencias de profesionales - Establecer, implementar y darle seguimiento a las estrategias - Cumplir con los acuerdos y temas territoriales <p>Participación de la sociedad civil</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diagnosticar a los actores líderes - Identificar mujeres y hombres con poder de convencimiento - Personas que viven en el territorio - Equidad de género - Identificar las personas comprometidas con los problemas del área - La participación de toda la sociedad - Participación de autoridades gubernamentales y tradicionales - Negociar con las autoridades - Participación de los poderes gubernamentales y autoridades gubernamentales - Respeto a la multiculturalidad - Integrar a los jóvenes, etnias y actores locales - Respetar a la cultura - Crear conciencia sobre el territorio - Identificar a las personas que conocen el territorio - Formación de recursos humanos locales - Formar recursos humanos - Capacitar a líderes locales |

ANEXO 2: Lista de participantes



Elena Galante Marcos
Instituto Nacional de Biodiversidad
COSTA RICA
Tel.: + (506) 2507-8156/8980-7785
egalante@inbio.ac.cr

Julio Barquero Elizondo
Fundación Cuencas de Limón
COSTA RICA
Tel.: + (506) 2751-1911
jebarquero07@hotmail.com



Marielle Kaley Lachapelle
CATIE
COSTA RICA
Tel.: + (506) 2558-2404
klachape@catie.ac.cr

Xinia Lizano Solís
MAOCO Regional Huertar Norte
COSTA RICA
Tel.: + (506) 2404-1164



César Enrique Sibaja Porras
MAOCO Regional Huertar Norte
COSTA RICA
Tel.: + (506) 2474-3930

José Joaquín Solís Rodríguez
GAT Zona Sur
COSTA RICA
Tel.: + (506) 2730-0727
josesolis1944@hotmail.com



Walter Rodríguez Vargas
APPTA
COSTA RICA
Tel.: + (506) 2751 0072
walter@appta.org

Kathya Ramos Cruz
GAT Upala
COSTA RICA
Tel.: + (506) 2470-6692
kramos1188@hotmail.com





Carlos A. Centeno Jiménez
 Visión Mundial
 COSTA RICA
 Tel.: + (506) 2470-1798
 carlos_centeno@wvi.org

Fabián Cuxil Tuyuc
 FUNDEBASE
 GUATEMALA
 Tel.: + (502) 7831-2303/5057-4207
 fabiancuxil08@hotmail.com



Eliub Boanerges López Romero
 Municipalidad de Copan
 HONDURAS
 Tel.: + (504) 6513-900/9889-1385
 nejlr@hotmail.com



Ánge! Kilkan Ochoa
 Mancomunidad de Municipios del Sur del Petén
 GUATEMALA
 Tel.: + (502) 4154-1833/7927-7315
 akochoa55@hotmail.com



Marvin Alfredo Bajurto
 Municipalidad de Belén Gualcho
 HONDURAS
 Tel.: + (504) 9837-7947/9901-1635
 municipalidadbelengualcho@yahoo.com.mx



Rolman Eduardo Hernández López
 GUATEMALA
 Tel.: + (502) 5856-7012
 rhernandez@propeten.org



Gedy Yecenia Arana Castillo
 Escuela de Campo de la Pastoral de la Iglesia Católica
 GUATEMALA
 Tel.: + (502) 7926-1250/4216-4270
 gedyarana@gmail.com

Kelvin Torres Guerra
 GTZ/ PLAN TRIFINIO
 HONDURAS
 Tel.: + (504) 651-3902/ 9979-3026
 ktorres82@hotmail.com





Mercy Cinora Guzmán Espinoza
 AESMO
 HONDURAS
 Tel.: + (504) 663-4308/663-4072
 mercycinora@yahoo.com

José Nelson Pérez Quintanilla
 Universidad Autónoma de Chiapas
 MÉXICO
 Tel.: + (962) 626-3965
 nelsonpq@unach.mx



Alberto Zuloaga Aibarrán
 IICA
 MÉXICO
 Tel.: + (52) 5559-8519
 alberto.zuloaga@iica.int

Elia Kuan Sáuning
 CATIE
 NICARAGUA
 Tel.: + (505) 2265-7114
 eliakuan@ibw.com.ni



Erika Patricia Pinson Rincón
 Universidad Autónoma de Chiapas
 MÉXICO
 Tel.: + (962) 625 - 5637
 ae1301@prodigy.net.mx

Ligia Susana Espinoza Benavides
 Asociación para el Desarrollo Agroecológico
 NICARAGUA
 Tel.: + (505) 2244-3962
 ligiasusanae@gmail.com



Gustavo Pinto Decelis
 IICA-CATIE
 MÉXICO
 Tel.: + (967) 674-6944
 agricultura@live.com.mx

Kayro Cunampio
 APRODISO
 PANAMÁ
 Tel.: + (507) 299-4500/6782-1990
 h.cunampio@aprodiso.org





Gladys Maribel Landaverde García
ADIZAL-GAT
EL SALVADOR
Tel.: + (503) 2309-1006
gladismary28@hotmail.com



Alfonso Moreno
APRODISO
PANAMÁ
Tel.: + (507) 299-4196
alfboroba@yahoo.es



Ever Adalberto Quiñónez Basagoitia
Ingenio La Cabafia
EL SALVADOR
Tel.: + (503) 2314-4033
everquinonez@yahoo.com



Carlos Sánchez González
Organización RET
PANAMÁ
Tel.: + (507) 299-4004
sanchez-13@hotmail.com



Elena Florian
CATIE
COSTA RICA
Tel.: + (506) 2558-2435
eflorian@catie.ac.cr



Abelardo Vigil Aguilar
Cooperativa de Cacao Bocatoreña
PANAMÁ
Tel.: +(507) 758-3359
abelardovigil@gmail.com



Sara Scherr
Presidenta/Fundadora EcoAgriculture
EEUU
Tel: + (202) 393-5315
sscherr@ecoagriculture.org



Camilo Bastidas
APRODISO
PANAMÁ
Tel.: +(507) 299-4500
info@aprodiso.org



Robin Marsh

Center for Sustainable Resource Development CSRD
Universidad de California en Berkeley
Tel: + (510) 643-1042
robinmarsh@berkeley.edu



Hernán Chiriboga

Centro de Liderazgo
IICA
COSTA RICA
Tel.: + (506) 2216-0245
hernan.chiriboga@iica.int

Juan Calivá

Centro de Liderazgo
IICA
COSTA RICA
Tel.: + (506) 2216-0266
juan.caliva@iica.int



José Carlos Arze

Centro de Liderazgo
IICA
COSTA RICA
Tel.: + (506) 2216-0357
jose.carlos.arze@iica.int

