



Guía metodológica para la construcción de una Agenda Territorial Común

Josué León
Víctor Morales
Nestor Castellón
Laura Benegas
Hans Kammerbauer



Guía metodológica para la construcción de una Agenda Territorial Común

Josué León
Víctor Morales
Nestor Castellón
Laura Benegas
Hans Kammerbauer

Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
División de Investigación y Desarrollo
Turrialba, Costa Rica, 2012

CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza) es un centro regional dedicado a la investigación y la enseñanza de posgrado en agricultura, manejo, conservación y uso sostenible de los recursos naturales. Sus miembros son el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Belice, Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana, Venezuela, España y el Estado de Acre en Brasil.

© Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, CATIE, 2012

ISBN 978-9977-57-557-5

333.73

G943 Guía metodológica para la construcción de una Agenda Territorial Común /
Josué León... [et al]. – 1ed. – Turrialba, CR : CATIE, 2012.
52 p. : il. – (Serie técnica. Boletín técnico / CATIE ; no.51)

ISBN 978-9977-57-557-5

1. Cuencas hidrográficas – Cogestión 2. Cuencas hidrográficas –
Participación comunitaria. 3. Cuencas hidrográficas – Gobenancia. I. León, Josué
II. Morales, Víctor III. Castellón, Néstor IV. Benegas, Laura V. Kammerbauer, Hans
VI. CATIE VII. Título VIII. Serie.

Créditos

Producción general

Lorena Orozco Vílchez

Corrección de estilo

Elizabeth Mora Lobo

Diagramación

Unidad de Comunicación e incidencia, CATIE

Fotos de la portada

CATIE

División de Investigación y Desarrollo

Sede Central, CATIE

www.catie.ac.cr

Publicación patrocinada por el Programa "Innovación, Aprendizaje y Comunicación para la Cogestión Adaptativa de Cuencas" (Focuencias II), parte integral del Programa Agroambiental Mesoamericano (MAP) ejecutado por el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), con financiamiento de la Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional (ASDI). El contenido de este documento, ni las propuestas e ideología de la publicación corresponden necesariamente a los criterios de ASDI, ni representan las políticas oficiales.

Índice

Introducción	5
Objetivos de la Guía.....	7
¿Qué es nuevo y diferente en esta guía?.....	8
¿Qué no se pretende con la guía?.....	8
La experiencia de base	10
Cuencas para la validación del modelo de cogestión adaptativa.....	10
Elementos comunes de la experiencia.....	11
La guía metodológica	14
Etapa preparatoria.....	14
Construcción colectiva.....	20
Seguimiento y sostenibilidad.....	26
Recomendaciones	29
Bibliografía citada y consultada	31
Anexos	33
Anexo 1a Lista de verificación para la definición de roles.....	33
Anexo 1b Modelos de actas de reuniones.....	36
Anexo 2 Procedimientos para la preparación de reuniones y lista de verificación.....	37
Anexo 3 Mapa de actores.....	38
Anexo 4 Lista de verificación y revisión de información secundaria.....	39
Anexo 5 Análisis FODA concertado entre actores de la plataforma para la ejecución de ATC.....	40
Anexo 6 Plan de comunicación interna y externa en el desarrollo de una ATC.....	42
Anexo 7 Plan de visitas para motivación y convocatoria.....	43
Anexo 8 Matriz de estrategias y acciones de la ATC.....	44
Anexo 9 Matriz de seguimiento.....	45

Introducción

Buena parte de los recursos naturales y ambientales benefician a la sociedad en general, pero nadie se encarga de ellos –esto es conocido como la tragedia de los bienes comunes-. En la búsqueda de respuestas a situaciones complejas en las que entran en juego este tipo de recursos, la cogestión adaptativa ha venido recibiendo cada vez mayor atención, ya que responde a intereses públicos o colectivos que permiten mantener las bases productivas y el sustento de la vida en general. El agua es uno de los bienes comunes más seriamente amenazados; tanto la calidad como la regularidad de los flujos hidrológicos se ven afectadas por diversas razones. En la perspectiva de cuencas hidrográficas, el agua se enmarca en sistemas ecológicos a diferentes escalas de paisaje. La cuenca hidrográfica se visualiza como un sistema integral de flujos hídricos donde se puede promover el ordenamiento territorial e institucional a partir de los intereses colectivos, a través de un sistema de gobernanza local que contemple las necesidades ecológicas y ambientales y los mecanismos de participación y organización de los actores locales para la toma de decisiones correctas.

El quehacer en las cuencas hidrográficas es complejo; en consecuencia, una sola institución no puede ocuparse de todo. Por ello, se requieren interacciones y acuerdos para promover la conformación de mecanismos de concertación, como los consejos de cuencas o sus equivalentes, que faciliten y coordinen acciones de gestión y manejo por medio de sus respectivos planes de trabajo (agendas territoriales, planes de cogestión territorial). Un modelo de cogestión de cuenca implica la existencia de plataformas de concertación donde se encuentren y dialoguen las autoridades locales, las organizaciones de base, las organizaciones nacionales con vinculación local y otros grupos de interés, como la empresa privada, organizaciones de desarrollo, educativas y de investigación. La concertación permite el desarrollo de una agenda de acción compartida y común que aliente la participación efectiva, el empoderamiento de los actores y una mayor eficiencia en la asignación de recursos humanos y financieros.

El Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), mediante las experiencias desarrolladas en Honduras y Nicaragua con el modelo de gestión adaptativa de cuencas hidrográficas para la región centroamericana, ha venido impulsando y fortaleciendo el tejido social y económico que sustenta una agenda territorial común. Así, se han realizado actividades que involucran diferentes instancias, como los gobiernos locales, instituciones gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, organizaciones y líderes comunitarios y la empresa privada. El concepto de agenda territorial común es afín a conceptos como los planes participativos o intersectoriales colectivos o el plan de gestión.

La construcción de agendas comunes es un tema central y básico para lograr incidencia e impactos concretos del manejo de los recursos naturales. En este sentido, el presente documento se concibe como una guía que oriente al lector sobre una serie de aspectos relacionados con la propuesta de un modelo de gestión adaptativa que incluye como uno de sus componentes claves, la construcción de una agenda territorial común, entendida como un instrumento fundamental para crear vínculos con los demás aspectos del modelo de gestión (Figura 1).

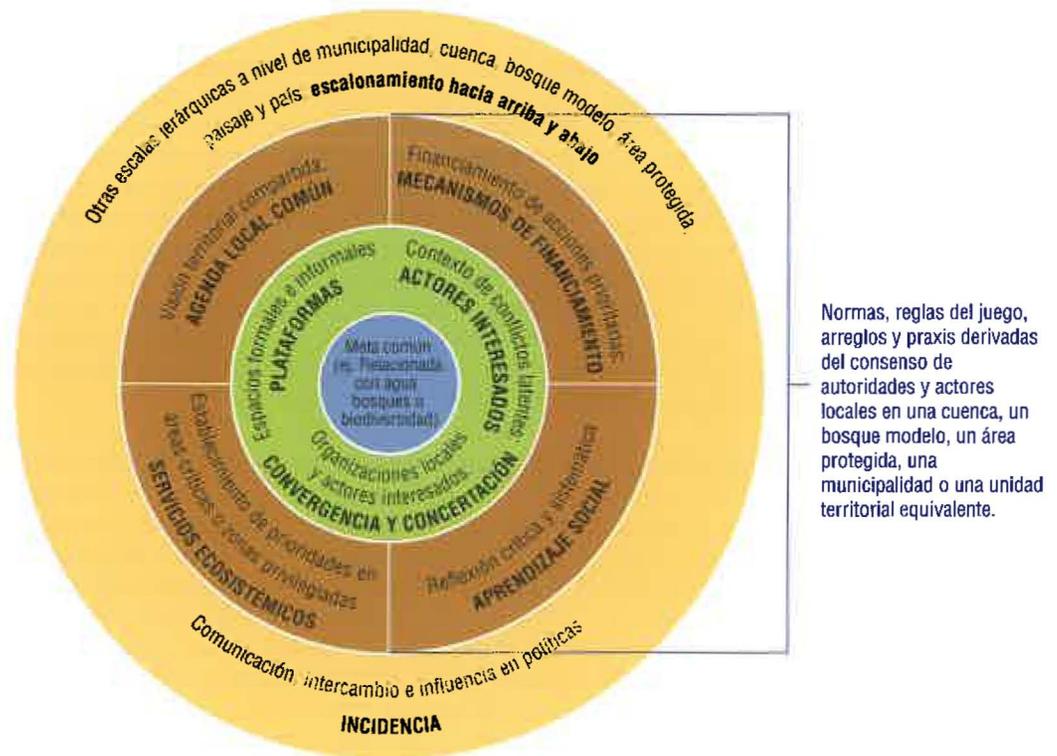


Figura 1: Modelo de cogestión adaptativa de cuencas hidrográficas
Fuente: Kammerbauer et ál. (2011)

Como guía de acción de una plataforma, una agenda territorial común (ATC) es la base para la concertación de una **visión territorial colectiva**. Esta agenda no es un instrumento de planificación basado en un marco lógico, sino un instrumento flexible que posibilita la generación de acuerdos entre las organizaciones participantes, en un arreglo de cogestión en el que se define “qué y cómo hacer cosas de manera conjunta”. En este quehacer se identifican los aportes de cada una de las organizaciones para lograr metas territoriales superiores que no están al alcance de los actores como entes individuales. En realidad, una ATC es un salto cualitativo de las organizaciones para buscar una mayor eficiencia, equidad y legitimidad en los arreglos, acciones y prácticas. La agenda territorial común trata de priorizar las acciones en forma conjunta y de buscar mecanismos para dar respuesta a esas acciones. Una ATC debe responder a los intereses de los diferentes grupos y promover la equidad e inclusión de los actores marginados (mujeres, jóvenes y grupos indígenas), de manera

que se logren constituir en “agentes de cambio” que puedan influir en la opinión pública, así como en procesos de socialización de las futuras generaciones.

La propuesta que se ofrece en este documento ha sido elaborada a partir de la experiencia generada en procesos de cogestión en cuatro subcuencas de diferentes dimensiones y características de Honduras y Nicaragua. Tales procesos se han ido construyendo de diferentes formas, pero todos con el objetivo último de generar estrategias e instrumentos que permitan la participación y la concertación de los diferentes actores en la planificación territorial y la ejecución participativa para la protección y gestión de las cuencas hidrográficas en Centroamérica. Esta guía metodológica constituye un primer intento de estructuración a partir de las prácticas y experiencias mencionadas; estamos convencidos, sin embargo, que en el futuro habrá que adaptarla y modificarla para cumplir con las condiciones y necesidades que aparezcan en el camino.

La guía consta de tres secciones. En la primera se resumen las experiencias que sirvieron de base para la elaboración de la misma; se pretende demarcar el contexto de tales experiencias y, a la vez, ofrecer lineamientos para aprovechar las lecciones aprendidas a partir de nuevas iniciativas en desarrollo. En la segunda sección se presenta la propuesta de la guía práctica para la construcción de agendas territoriales comunes. La guía busca ser pragmática; no se trata de una receta estándar sino de opciones a validar en cada contexto real, que sirvan como referencias para la práctica. En la última sección se ofrecen algunas recomendaciones sobre condiciones mínimas necesarias para la definición de agendas comunes en territorios compartidos; con ello se busca evitar la repetición de errores.

Objetivos de la Guía

- Definir un proceso metodológico para la construcción y seguimiento de una agenda territorial común en el marco de la cogestión adaptativa de un territorio de escala media (por ejemplo, la cuenca hidrográfica).
- Identificar los criterios básicos que rigen los espacios de concertación, como los consejos o comités de cuencas, y de los actores territoriales, como las municipalidades, para facilitar la construcción de agendas territoriales comunes que consideren la composición, objetivos, estructura y metodología de seguimiento.
- Establecer las fases y los pasos del proceso metodológico, que permitan orientarse en una forma iterativa.
- Discutir el alcance de los roles de los diferentes actores durante la construcción y seguimiento de una agenda territorial común.

Este documento está dirigido a facilitadores y moderadores de procesos sociales a nivel local, tanto del sector público como del sector privado, y a los actores que participan en la construcción de una ATC¹. Esperamos que la guía sea de utilidad para técnicos de las municipalidades, agencias de

¹ En este documento entendemos el territorio de manera amplia: una cuenca, un grupo de comunidades, un municipio o un grupo de municipios con identidad propia. Hay que tener en cuenta que una cuenca puede abarcar uno o más de esos espacios físicos y sociales.

desarrollo y, por supuesto, para gerentes y decisores de la empresa privada, encargados de los recursos naturales que afectan el sustento de los ecosistemas y del ser humano. La guía pretende orientar los esfuerzos para la organización de recursos humanos y financieros y para la construcción de capacidades técnicas y logísticas para que los actores del territorio realicen vinculaciones y coordinen acciones comunes con otras instancias en el ámbito regional y municipal. Este proceso muchas veces se ha subestimado en los proyectos de desarrollo y asistencia técnica; por ello, no es sorprendente que las acciones e inversiones no sean sostenibles en el tiempo. En este sentido, la guía pretende apoyar la creación del ambiente propicio para dar sostenibilidad al manejo del territorio.

Las experiencias de base para esta guía se sustentan en el enfoque de planificación de cuencas hidrográficas; no obstante, los lineamientos que ofrecemos pueden aplicarse a otros procesos de ordenamiento territorial. Las experiencias de base tuvieron lugar en territorios delimitados por parteaguas que forman las cuencas donde el agua es el recurso integrador; sin embargo, estamos convencidos de que la guía será de utilidad para manejar territorios como las áreas protegidas, bosques comunales, corredores biológicos u otras regiones geográficas cuya delimitación implique el manejo de un territorio compartido por los seres humanos y los recursos naturales.

Se entiende por agenda territorial común (ATC) el arreglo y los productos del diálogo permanente entre los agentes y los grupos de interés hacia una visión común, y la identificación e implementación de acciones prioritarias para mejorar las condiciones de vida y generar oportunidades de desarrollo. La construcción de una ATC es un proceso social continuo de cooperación que genera gobernanza y cohesión territorial y se basa en la identidad territorial y su fortalecimiento. Los actores involucrados son las organizaciones de base, autoridades locales, empresa privada, sectores de la administración pública, universidades y la sociedad civil en general representada por ONG, fundaciones y asociaciones. En el manejo por cuencas hidrográficas de un recurso hídrico compartido se privilegia la regulación de los flujos de agua de calidad y en cantidad adecuada para el consumo humano y la producción y para mantener el funcionamiento de los ecosistemas; asimismo, se busca el control de daños causados por inundaciones, sequías, deslizamiento de tierras y la contaminación. El contexto y desafío son las respuestas territoriales al cambio climático a diferentes escalas territoriales.

¿Qué es nuevo y diferente en esta guía? ¿Qué no se pretende con la guía?

Esta guía se enfoca en el trabajo previo a la planificación del manejo de un territorio. Este “trabajo previo” podría interpretarse como el ordenamiento de los costos de transacción que implican conducir un proceso de gestión conjunta y adaptativa del territorio —en este caso, la cuenca hidrográfica—. Invertir en la construcción de una agenda territorial común *sentará las bases para la implementación de los planes conjuntos que se diseñen en los distintos ámbitos territoriales* y, posteriormente, dará continuidad y sostenibilidad a las acciones iniciadas por diferentes proyectos, programas y

estrategias que nacieron con fecha de expiración definida. La sostenibilidad depende del grado de apropiación de los actores en sus roles y funciones; por ello, la guía no pretende estructurar un proceso de planificación del manejo del territorio (plan de manejo de cuencas, plan de manejo de áreas protegidas), sino que **sienta las bases de los arreglos previos para construir un modelo de cogestión adaptativa y concertación territorial** entre los diferentes actores sociales, ya que sus decisiones rutinarias marcarán el desarrollo y evolución del territorio en que se asientan y/o atienden.

La experiencia de base

El CATIE, a través de su proyecto Focuecas II, validó el modelo de cogestión adaptativa en cuatro cuencas representativas en América Central, dos en Honduras y dos en Nicaragua. Estas cuencas tienen condiciones hidrológicas distintas, variedad de actores, usos predominantes de la tierra y, como denominador común inicial, la ausencia de una visión compartida, de una agenda conjunta y de espacios de diálogo donde se identificaran y debatieran temas de interés para lograr acuerdos. El contexto inicial en dichas cuencas se caracterizaba por el uso de prácticas tradicionales de manejo de los recursos naturales, proyectos enfocados en la generación de ingresos y alimentos y la priorización de las inversiones en el ámbito urbano. Pese a los esfuerzos de la cooperación por enfrentar los problemas ambientales existentes, la agenda en temas ambientales no lograba ubicarse en una posición prioritaria y las respuestas institucionales se centraban en la atención a emergencias (acción – reacción).

La hipótesis central de la cogestión se enmarca en la necesidad de propiciar la participación activa de todos los actores y grupos de interés como un medio para alcanzar la gobernabilidad territorial (Kammerbauer et ál. 2009). La institucionalidad posible, según el marco legal de cada país, fue el punto de partida para el desarrollo de las agendas comunes en las cuencas piloto; así, se trabajó por medio de comités, concejos o mancomunidades. Los primeros actores interesados en participar en los espacios de concertación fueron aquellos cuyos ejes de trabajo eran similares o complementarios, lo que facilitó la articulación para la construcción de una agenda territorial y la definición de una visión conjunta del manejo de los recursos naturales y la calidad de vida de los pobladores. Puesto que cada cuenca tiene particularidades y condiciones propias, el concepto de cogestión se desarrolló a partir de las circunstancias, limitaciones y oportunidades específicas.

Cuencas para la validación del modelo de cogestión adaptativa

A continuación hacemos una síntesis de cada una de las experiencias que sirvieron de base para esta guía.

En la subcuenca del río Copán, Honduras, el modelo de cogestión fue desarrollado por una mancomunidad de cuatro municipios (Mancorsaric) con la participación de los municipios de Copán Ruinas, Cabañas, Santa Rita y San Jerónimo. Como instrumento de gestión, Mancorsaric contaba con un plan estratégico de desarrollo territorial, el cual incluía una línea estratégica denominada “*producción en armonía con el ambiente*”. En la práctica, la mancomunidad trabajaba solamente la línea estratégica de salud, iniciando con un modelo de gestión descentralizada. Al iniciarse el proyecto Focuecas, este se inscribió dentro de la mancomunidad por medio del *Plan en ambiente y producción: la cogestión como mecanismo para la implementación*. Este proceso dio origen a la Mesa de Ambiente y Producción (Mesap) como espacio de concertación de segundo nivel, adjunta a la mancomunidad. Esta mesa aglutina principalmente a tres grupos de actores: los gobiernos locales y el nacional, la cooperación internacional y, el más importante para la toma de decisiones, la sociedad

civil. Como representantes de la sociedad civil se tienen organizaciones de base como las juntas de agua, asociaciones de productores y ONG que trabajan en la cuenca.

En la subcuenca del río La Soledad, Valle de Ángeles, Honduras, el contexto institucional marcaba la predominancia de la sociedad civil por medio de las juntas administradoras de agua, cajas rurales, asociaciones de productores, mujeres microempresarias, y sectores afines como la salud, educación y el gobierno local. Estos actores se congregaron en el Consejo de Cuencas del río La Soledad, el cual se sustenta en varias leyes nacionales, como la Ley General de Aguas, Ley Marco del Sector Agua Potable y Saneamiento y la Ley de Ordenamiento Territorial. Desde este espacio, el modelo de cogestión adaptativa de cuencas inició el proceso de validación con el fin de enfrentar, como primera prioridad, las debilidades relacionadas con la toma de decisiones en el manejo de los recursos naturales.

En la subcuenca del río Aguas Calientes, Nicaragua, se desarrolló una iniciativa de planificación territorial (Plan rector de producción y conservación) que buscaba ordenar las prioridades y las acciones en la cuenca. Con esta iniciativa, los gobiernos municipales de Somoto y San Lucas, los cuales comparten la unidad hidrológica, mostraron voluntad política para internalizar el enfoque de cuencas e impulsar un proceso que lleve a la armonización de los actores. Posteriormente, ambos gobiernos locales respaldaron la creación del comité de cuenca bi-municipal como vía para lograr pasos de concertación entre los actores. El modelo de cogestión facilitó la continuidad del proceso con la participación de la sociedad civil, instituciones gubernamentales y no gubernamentales, gremios, universidades y los dos gobiernos municipales.

En la subcuenca del río Jucuapa, Matagalpa, Nicaragua, la dinámica de trabajo prevaleciente eran los proyectos sectoriales de desarrollo rural. En esta subcuenca se formuló también un Plan rector de producción y conservación que fue reconocido mediante ordenanza municipal, el cual propició la creación del comité de cuenca. Con base en la ley de participación ciudadana, se definió la estructura y funciones de dicho comité; además, con el apoyo del INTA (Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria) se implementó un mecanismo de concertación, el cual incluye a los comités locales de cuenca en representación de las comunidades. En este mecanismo se definen las metodologías de trabajo, tecnologías y servicios técnicos que las comunidades requieren.

Elementos comunes de la experiencia

El desarrollo del modelo de cogestión adaptativa buscó la creación de condiciones habilitadoras en cada una de las subcuencas con el fin de impulsar una visión territorial conjunta entre todos los actores que se mueven dentro de un mismo territorio. Esta visión de cogestión se sustenta en el marco legal de cada país y busca legitimar la existencia de espacios de concertación para contribuir a la gobernanza de un territorio. El CATIE ha fungido como facilitador del proceso, ensayando metodologías, enfoques y herramientas para responder a las preguntas de acción – investigación propuestas en

el modelo. Varios de los grupos temáticos del CATIE se involucraron en algún momento del proceso para responder a diversas necesidades de la agenda territorial de las cuencas, desde elementos de planificación conjunta, procesos sociales y metodologías para servicios ecosistémicos, hasta herramientas para el enfoque sectorial productivo con énfasis en café y ganadería, principalmente. Además, se incluyeron iniciativas eco-empresariales con resultados promisorios. Esta facilitación se dio en los diferentes contextos y etapas del modelo de gestión conjunta que se construyó en cada una de las cuencas; así, se logró que las plataformas de concertación definieran ejes comunes de trabajo y priorizaran sus enfoques y recursos disponibles. En el Cuadro 1 se resumen los principales elementos del modelo y la experiencia de las cuatro subcuencas modelo.

A pesar de que la meta común es lograr un impacto en la cantidad y calidad del agua, la naturaleza y dinámica propia de las subcuencas generaron experiencias muy particulares. En las cuatro cuencas de estudio se conformaron plataformas y se desarrollaron ATC como mecanismos de implementación. En cada cuenca se creó, además, un fondo ambiental -otra herramienta clave del modelo de cogestión- que responde a las limitaciones y oportunidades existentes para impulsar cambios en el territorio.

Los procesos relacionados con el manejo de los recursos naturales emprendidos en los territorios lograron el respaldo de múltiples actores y el reconocimiento de las autoridades. La emisión de ordenanzas municipales para establecer áreas de interés municipal, declaratorias de zonas de recarga hídrica y otras formas de soporte legal propias de las políticas locales significaron un respaldo importante para el cumplimiento de los objetivos trazados por los mismos actores para el desarrollo de sus territorios. Los aprendizajes logrados con la implementación de acciones, enfoques, metodologías y procesos de acción – investigación han permitido el escalamiento de una agenda conjunta en un territorio de mayor escala y complejidad.

Cuadro 1. Resumen de la experiencia en cuatro subcuencas modelo que sirvieron de base para la elaboración de la guía metodológica para la construcción de una agenda territorial común

Elementos de análisis	Subcuenca del río Copán (Honduras)	Subcuenca del río La Soledad (Honduras)	Subcuenca del río Aguas Calientes (Nicaragua)	Subcuenca del río Jucuapa (Nicaragua)
Contexto ambiental y producción	Ganadería extensiva y cafcultura tradicional, pérdida de cobertura forestal, sedimentación en cauces de ríos y quebradas	Contaminación, degradación de zonas de recarga, fuerte presión urbanística	Sequias, quemas, degradación de los suelos	Contaminación por desechos de café, quemas, degradación de los suelos
Punto de partida Espacios institucionales	Mancomunidad de 4 municipios, cooperación nacional y externa, gremios, instituciones del estado, organizaciones comunitarias	Alcaldía y sociedad civil	Alcaldía e instituciones gubernamentales y no gubernamentales	Alcaldía, instituciones gubernamentales y no gubernamentales, universidades
Participación y concertación	Mesap (órgano adjunto a la mancomunidad con participación de sociedad civil), gobierno local y nacional, cooperación externa	Consejo de cuencas	Comité bimunicipal de Aguas Calientes Somoto-San Lucas	Comité de cuenca del río Jucuapa
Figura legal	Acta de constitución e instalación decretada y aprobada por la junta directiva de la mancomunidad en marzo 2005	Personería jurídica otorgada en junio 2005	Ordenanza municipal emitida en marzo 2004	Ordenanza municipal emitida en marzo 2004
Visión territorial / temas centrales	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento de capacidades y gobernabilidad local Gestión territorial de zonas de recarga hídrica Producción sostenible (ganado, café, turismo y granos básicos) 	<ul style="list-style-type: none"> Protección de zonas de recarga hídrica Ecoturismo 	<ul style="list-style-type: none"> Seguridad alimentaria Comunicación Protección de zonas de recarga hídrica Fortalecimiento de capacidades 	<ul style="list-style-type: none"> Agua para distintos usos Producción ecológica Organización para la producción Cadena de valor
Mecanismos de sostenibilidad	Ensayo con mecanismos de compensación, como el pago por el servicio ambiental hídrico, ganadería ambiental y valor agregado	Financiamiento rural (contratos y créditos vinculantes)	Apicultura Bancos de semilla Granos básicos Bosques energéticos Renovación de café	Educación formal Créditos productivos revolventes Beneficios húmedos de café Sistemas de agua potable Protección de zonas de recarga hídrica
Políticas locales	Declaratoria de áreas de recarga desde la municipalidades hacia el Estado	Declaratoria de áreas de recarga	Ordenanzas Referéndum a la no quema	Ordenanzas Delimitación zonas de recarga hídrica
Escalamiento e incidencia nacional	Se han iniciado procesos de cogestión en otras cuencas y diálogo en espacios nacionales	Diálogos en cuencas vecinas y periurbanas de la capital y en espacios nacionales como FONAC (Foro Nacional de Convergencia de Honduras)	Las municipalidades involucradas han sido una ventana para el intercambio de experiencia con otros municipios del país	Se da paso a la construcción de la política hídrica municipal a nivel del municipio de Matagalpa.

La guía metodológica

En el proceso de construcción de una agenda territorial común se pueden diferenciar tres etapas: una etapa preparatoria, una etapa de construcción colectiva y una etapa de seguimiento y sostenibilidad. Para cada etapa -que puede ser lineal, circular o iterativa- se proponen una serie de pasos o elementos que se deben ajustar a las condiciones y necesidades locales. A continuación se detalla cada una de esas etapas.

Etapa preparatoria

Durante la etapa preparatoria se busca crear y/o fortalecer las condiciones mínimas habilitantes para que los actores del territorio se incorporen a espacios de concertación y diálogo, con el fin de crear consenso en cuanto al desarrollo de su territorio. En esta etapa se busca lo siguiente:

- Identificar los principales actores en el territorio y reconocer a aquellos que son estratégicos.
- Identificar los actores motivadores que dinamizan procesos en el territorio.
- Comprender los principales problemas que obstaculizan o dificultan la gestión y desarrollo en el territorio.
- Delimitar las principales potencialidades del territorio.
- Definir los objetivos y resultados que se persiguen con la Agenda Territorial Común.
- Detallar las capacidades logísticas y técnicas básicas para convocar y animar.

Las acciones a desarrollar no necesariamente siguen un orden cronológico en la práctica, y ninguna es condicionante de la siguiente. Su lógica de desarrollo dependerá del contexto y nivel de desarrollo organizacional ya existente en el territorio. Las principales acciones en esta etapa son las siguientes:

Potenciar el liderazgo y la voluntad política

El producto de esta acción será la identificación de al menos un actor capaz de ejercer liderazgo y que esté dispuesto a servir como motor y motivador para convencer a los demás actores de la necesidad de trabajar en conjunto para buscar solución a los problemas del territorio. Asimismo, se buscará aprovechar las potencialidades y oportunidades que ofrece el territorio para impulsar la gestión eficiente del mismo. La acción básicamente consiste en llevar a cabo reuniones bilaterales con todos los actores para formarse una idea preliminar de la influencia de cada uno de ellos en el territorio (ver en Anexo 1a la lista de verificación de roles de cada actor y en Anexo 1b el formato de actas de reuniones). Por lo general, las autoridades municipales o sus formas de asociación son las que asumen el rol de liderazgo.

Las herramientas más frecuentemente usadas son los mecanismos de participación ciudadana, grupos focales y herramientas participativas (por ejemplo, los cabildos abiertos municipales). En el gráfico siguiente se presentan los elementos del proceso y el producto generado al final de la acción.

Actividades preliminares:	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de uno o más actores líderes en el territorio • Socialización de fases para el logro de la agenda común
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Los decisores conocen y se apropian de la agenda territorial común
Responsables/ roles	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridades y técnicos municipales convocan, motivan y garantizan la logística
Acciones de asesoría y capacidades a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer bien la metodología para el logro de una agenda territorial común
Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Las autoridades locales apoyan el proceso de agenda territorial común mediante un acta formal de compromiso

Reuniones entre interesados y mapeo de actores

Las reuniones son claves para el proceso de construcción de la agenda territorial común, ya que en ellas se escogen y definen los criterios básicos que delimitarán la ATC. En el Anexo 2 se ofrece una lista de verificación útil para la preparación de reuniones. En estas reuniones se deben considerar las siguientes actividades:

- Revisión del POA municipal vigente y otras formas de planificación existentes
- Identificación de las líneas prioritarias de la ATC
- Definición de roles de todos los actores involucrados
- Identificación de los espacios de concertación y de participación ciudadana existentes

Por lo general, la información sobre los actores que se obtiene en la reunión inicial es deficiente o incompleta; por eso, antes de llegar al proceso de construcción de la ATC se debe complementar con un trabajo de campo. La entrevista rápida a funcionarios de organizaciones o instituciones es una de las herramientas más apropiadas en esta fase de trabajo de campo. Una vez que se tiene información completa y detallada, se procede a elaborar un mapa de actores que muestra quiénes son los actores relevantes en el territorio, cuáles son sus intereses en el marco de la ATC y cuáles son sus principales características. Este mapa muestra de manera gráfica quiénes están involucrados en cada una de las comunidades, organizaciones locales y gobierno municipal; su vínculo con la ATC y temas de trabajo en los que les interesa participar. Este mapa permitirá determinar, adicionalmente, si los actores tienen alguna experiencia de coordinación, concertación, diálogo y establecimiento de alianzas (ver en Anexo 3 la ficha del mapa de actores). Para esta acción se espera como producto final, un mapa de actores luego de haber aplicado los elementos que se muestran en el gráfico siguiente.

Actividades preliminares	<ul style="list-style-type: none"> Levantamiento de ficha de actores en el territorio Jornada de análisis de actores Clarificación y concertación de roles institucionales
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> Compromisos de co-facilitación de los actores locales Definición de actores por su relevancia y potencial Actores claves con roles definidos
Responsables/ roles	<ul style="list-style-type: none"> Autoridades y técnicos municipales y facilitadores dirigen las jornadas de análisis de actores del territorio
Acciones de asesoría y capacidades a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> Preparación metodológica para la facilitación
Producto	<ul style="list-style-type: none"> Mapeo de actores claves del territorio

Sistematización de la información existente en el territorio

Esta acción se inicia con la identificación y recolección de información relevante que se haya escrito sobre el territorio (planes, diagnósticos, informes...), tanto municipal como de otros actores, que aporte datos significativos para definir demandas relacionadas con los ejes estratégicos claves para el territorio; por ejemplo, datos sobre comunidades, montos de inversión, números de beneficiarios, etc. Algunos tipos de documentos a revisar son:

- Plan de inversión municipal
- Plan estratégico municipal
- Proyectos priorizados por actores claves
- Diagnósticos elaborados por la municipalidad y otros actores del territorio
- Actas de cabildos abiertos que plantean demandas de las comunidades
- Documentos de proyectos de instituciones de desarrollo
- Documentos de necesidades municipales
- Base de datos de ONG con información relevante para la identificación de demandas
- Planes de gestión ambiental
- Planes de manejo de recursos naturales
- Diagnósticos municipales

- Estudios de evaluación de impacto ambiental para algún proyecto específico
- Otros planes y documentos de interés (planes de manejo de cuencas, planes de manejo de áreas protegidas, planes estratégicos municipales, etc.)

Mediante esta sistematización se busca identificar los principales problemas, actores, potencialidades y oportunidades de cada una de las líneas prioritarias de la ATC. Por principio, hay que evitar que entre los actores se genere un sentimiento de que están ante “más de lo mismo”; más bien, deben convencerse de que es un proceso nuevo que retoma y recoge todo lo actuado y valora las experiencias anteriores. Al final de esta acción, se debe contar con una base de datos que permita caracterizar el territorio y, si fuera posible, un resumen de la situación actual del territorio y de los problemas locales. En el Anexo 4 se muestra un formato base de lista de verificación y revisión de documentos.

La información se debe clasificar por grandes ejes temáticos; educación ambiental, manejo de la microcuenca, salud, planificación...

Actividades preliminares	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión u ordenamiento de documentos existentes
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Informe analítico de la información existente
Responsables/ roles	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridades y técnicos municipales y facilitadores identifican la información primaria que debe levantarse y diseñan la ficha para recolectar dicha información
Acciones de asesoría y capacidades a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a la síntesis de la información útil en cada documento; análisis de documentos
Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Listado de documentos y revisión de calidad

Análisis de problemas, potencialidades y oportunidades

Al igual que con los actores, es muy probable que la información sistematizada no sea ni muy eficiente ni completa en el tema de potencialidades y oportunidades. Por ello, será necesario hacer un mapa de potencialidades y oportunidades por cada uno de los temas que se vayan a incluir en la agenda

territorial común. Los problemas se entienden como las limitaciones o dificultades que se deben superar para lograr el desarrollo de los ejes definidos en la ATC; estos deben agruparse y priorizarse en un número manejable de temas (no más de 5).

En la identificación de las potencialidades se debe pensar en los recursos y capitales con que cuenta el territorio para impulsar su desarrollo; las oportunidades, por su parte, constituyen las condicionantes para que esas potencialidades puedan ser aprovechadas, y dependen del grado de organización local. En el análisis de problemas, potencialidades y oportunidades, la presencia institucional constituye en sí misma una oportunidad al momento de integrar las visiones.

Como paso previo para el diseño de la ATC, se debe hacer un mapa de potencialidades, tanto del territorio en general como de las líneas prioritarias. Esto ayudará a que en el momento de fijar estrategias, metas o proyectos específicos, estos partan de una base real de potencialidades y oportunidades y no sólo de la intuición y percepción de los actores involucrados –que, de hecho, es muy importante pero no suficiente-. Al final de una jornada de trabajo conjunto como la que nos ocupa, se debe obtener un documento de síntesis con los problemas, potencialidades y oportunidades que ofrece el territorio (ver gráfico resumen).

Para la facilitación de las jornadas puede utilizarse la metodología FODA, la cual permite hacer un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas o problemas. No es necesario completar todo el ejercicio; para el tema que nos ocupa sólo es necesario recabar la información relacionada con oportunidades y amenazas (ver formato para análisis FODA en el Anexo 5).

Actividades preliminares	<ul style="list-style-type: none">• Profundización de problemas, potencialidades y oportunidades por grupos focales para cada tema
Resultados	<ul style="list-style-type: none">• Informe analítico sobre los problemas y obstáculos por tema• Informe analítico sobre potencialidades y oportunidades
Responsables/ roles	<ul style="list-style-type: none">• Autoridades y técnicos municipales y facilitadores convocan y co-facilitan los grupos focales• Actores claves participan en los grupos focales y facilitan información
Acciones de asesoría y capacidades a desarrollar	<ul style="list-style-type: none">• Facilitación de las jornadas con los grupos focales• Acompañamiento para el análisis FODA
Producto	<ul style="list-style-type: none">• Documento base (síntesis) de problemas, potencialidades y oportunidades

Sensibilización y comunicación con los actores

Lo más probable es que en el territorio no haya una tradición de diálogo, colaboración y concertación entre los actores. Por ello, en la construcción de una ATC es necesario potenciar una cultura de confianza a través de jornadas de sensibilización sobre temas vinculados a los elementos prioritarios de la agenda, sobre las potencialidades y oportunidades que ella representaría para la región, así como sobre la importancia de la colaboración entre actores públicos y privados. Un primer paso en este proceso es convocar a una reunión de presentación general (mesa de diálogo). Al respecto, se distinguen dos momentos claves:

1. Presentación de la propuesta para la creación de un espacio de concertación dentro del territorio. Es necesario dejar en claro que no se pretende crear espacios nuevos; en caso de que ya exista alguna forma de organización local, lo ideal es fortalecerla y no formar estructuras paralelas. La presentación de la propuesta debe informar sobre:
 - Miembros integrantes
 - Papel del espacio
 - Relación con la/las alcaldías municipales (roles y responsabilidades)
 - Análisis del marco legal relacionado con mecanismos de participación ciudadana
2. Presentación de las necesidades para el funcionamiento y ejecución de acciones en la construcción de la agenda territorial común. Se debe considerar:
 - Correspondencia con las líneas priorizadas
 - Presentación de posibles proyectos identificados a partir de la agenda común
 - Identificación de interesados en acompañar la ejecución de la agenda común

Es vital que la convocatoria y la información esencial llegue de manera oportuna a cada uno de los actores participantes. Antes de las reuniones de concertación y de trabajo (mesas temáticas) es necesario que los actores puedan tener acceso a la información más importante, de manera que puedan participar activamente. En tal sentido, se deben definir y concertar los mecanismos de comunicación e información que se van a utilizar, así como el tipo de información que se hará llegar a los actores.

El producto de esta acción será un plan sencillo de comunicación que contenga al menos los dos o tres mecanismos usados para manejar la comunicación oficial durante el proceso de construcción de la ATC. Este plan busca responder a las preguntas siguientes: ¿Qué vamos a comunicar? ¿Cómo lo vamos a comunicar? ¿Cuándo vamos a comunicar? ¿Quién comunica? Dependiendo del caso podría también hacerse una columna de costos (ver en Anexo 6 un formato del plan de comunicación).

Actividades preliminares	<ul style="list-style-type: none"> Definición participativa de los mecanismos de comunicación e información local del territorio
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos formados y conscientes en procesos de diálogo y concertación
Responsables/ roles	<ul style="list-style-type: none"> Autoridades y técnicos municipales y facilitadores apoyan con la logística y co-facilitación de las jornadas de apoyo
Acciones de asesoría y capacidades a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo en la preparación metodológica de las jornadas de trabajo
Producto	<ul style="list-style-type: none"> Plan de comunicación interna y externa

Construcción colectiva

En esta etapa es esencial la consolidación de los mecanismos de comunicación y concertación, hasta cierto punto informales que se ha generado antes. Una vez que se tienen las condiciones habilitantes generadas en la etapa preparatoria, se gesta la agenda territorial común. En otras palabras, esta es la etapa central en la que los actores definen los arreglos posibles, se organizan formalmente y concertan qué hacer y cómo hacerlo, a través de un proceso de comunicación continua y conocimiento crítico del territorio. En esta etapa se alcanzan las metas siguientes:

- Se formalizan los espacios de concertación.
- Se profundiza y se validan los principales problemas y oportunidades del territorio.
- Se genera una visión global común del territorio.
- Se definen estrategias y proyectos.

Las acciones que conforman esta etapa son las siguientes:

Motivación y participación representativa

Es fundamental que se haga una buena convocatoria² para garantizar que todos los actores importantes y relevantes participen en los espacios de concertación. No basta con comunicar hora, día y lugar, sino que hay que generar interés entre los posibles participantes; para ello se les debe informar de los objetivos y resultados que se buscan, importancia del proyecto y beneficios potenciales. Es conveniente visitar a los actores claves para informarles personalmente; esto ayuda a mejorar el nivel de compromiso y participación. En el Anexo 7 se muestra un ejemplo de un plan de visitas para motivación y convocatoria.

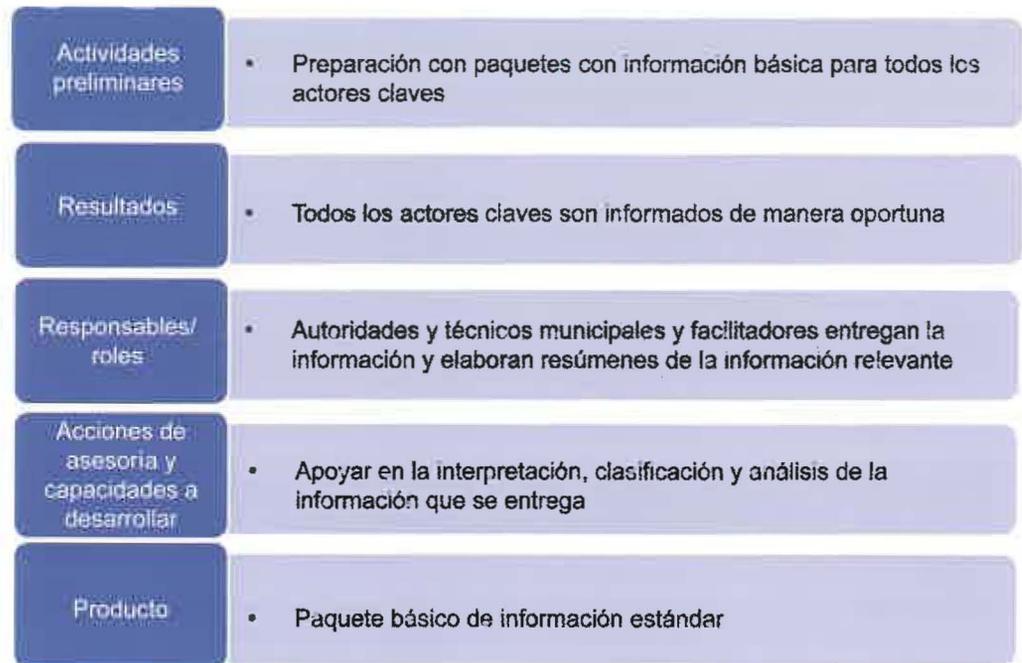
En la convocatoria y/o durante las visitas a las organizaciones se debe poner énfasis en la importancia de que sus representantes sean formalmente acreditados y que sean personas que forman parte de las estructuras de decisión política o técnica -es decir, funcionarios con responsabilidades de dirección y coordinación-. Con ello se busca garantizar que los acuerdos y planes que se concreten en estos espacios sean asumidos con compromiso por cada una de las organizaciones e instituciones. En el gráfico siguiente se muestran los aspectos claves de esta acción.

Actividades preliminares	<ul style="list-style-type: none">• Confirmar listado de actores claves del territorio y por tema• Hacer visitas de motivación y convocatoria
Resultados	<ul style="list-style-type: none">• Participación garantizada con representatividad política y técnica por cada tema
Responsables/ roles	<ul style="list-style-type: none">• Autoridades y técnicos municipales y facilitadores motivan a los actores relevantes para asegurar su participación en los espacios de concertación
Acciones de asesoría y capacidades a desarrollar	<ul style="list-style-type: none">• Elaboración de un plan de convocatorias y motivación• Co-facilitadores capaces de realizar jornadas de trabajo y montaje de espacios de diálogo
Producto	<ul style="list-style-type: none">• Listado de la convocatoria a los actores del territorio

² Es muy importante que sea el o los actores con liderazgo demostrado en el territorio quienes hagan la convocatoria.

Garantizar facilidades de acceso a la información

Esta acción pretende garantizar que todos los participantes cuenten con la información relevante, a tiempo y de forma estandarizada. Cualquier material que haya sido elaborado debe ser dado a conocer por anticipado a los actores; por ejemplo, los diagnósticos por temas, los problemas que obstaculizan o frenan el desarrollo de cada sector, el análisis de potencialidades y oportunidades. Las autoridades competentes –por lo general, las unidades técnicas de las municipalidades- deben generar, organizar y mantener actualizadas las bases de datos con la información que se vaya generando, de manera que esté siempre a disposición para consulta por parte del público interesado o afectado. En el gráfico siguiente se muestran los aspectos claves de esta acción.



Validación de problemas, potencialidades y oportunidades

Los informes analíticos de las potencialidades y oportunidades que ya se tienen deben ser profundizados y validados en los espacios de concertación. Los problemas que finalmente queden definidos, así como las potencialidades y oportunidades, deben expresarse de manera clara y ser el resultado del consenso entre todos los actores y sectores involucrados para garantizar que los

actores se comprometan verdaderamente con los resultados del proceso. Esta acción es clave para la continuidad del proceso, ya que una mala interpretación de las demandas en el territorio nos llevará a una estrategia de intervención equivocada.

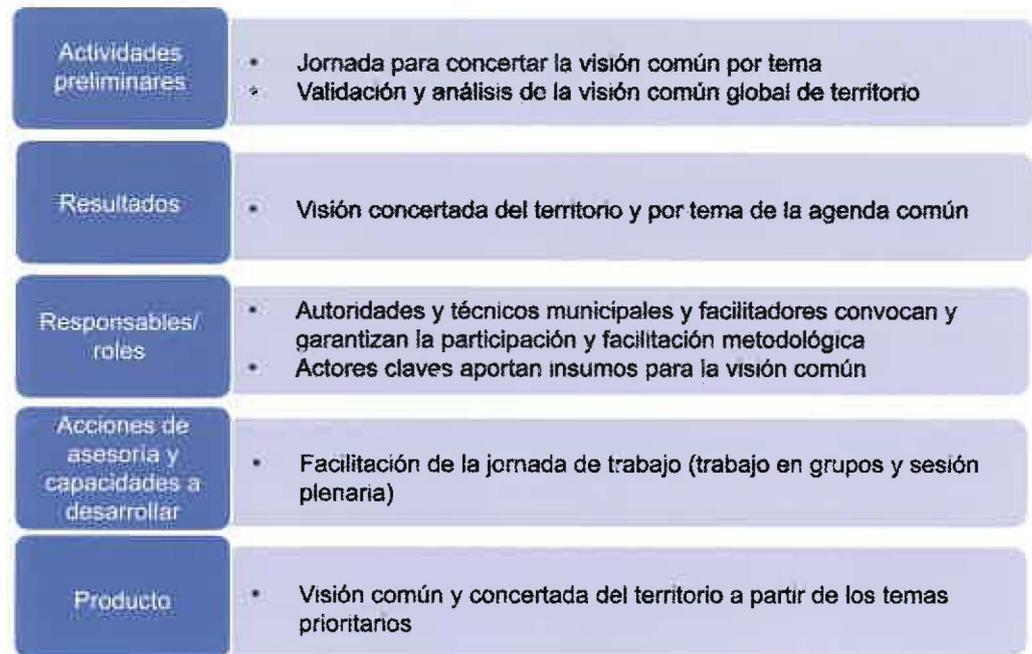
Esta jornada de trabajo exige un tiempo no mayor de dos horas y podría hacerse en grupos de trabajo que luego reportan ante la sesión plenaria. La tarea principal en esta acción es completar una matriz de problemas y potencialidades, que pudiera ser la misma usada para el análisis FODA. Los aspectos a tomar en cuenta se detallan en el siguiente gráfico.

Actividades preliminares	<ul style="list-style-type: none">Jornada para discusión y profundización del análisis de problemas, potencialidades y oportunidades
Resultados	<ul style="list-style-type: none">Análisis crítico sobre problemas, potencialidades y oportunidades por parte de los actores de la plataforma
Responsables/ roles	<ul style="list-style-type: none">Autoridades, técnicos municipales y facilitadores convocan y co-facilitan la jornada
Acciones de asesoría y capacidades a desarrollar	<ul style="list-style-type: none">Aplicación del FODA y co-facilitación de las jornadas de trabajo
Producto	<ul style="list-style-type: none">Fichas de análisis de problemas y potencialidades

Construcción de la visión común

A partir del análisis y consenso de los problemas, potencialidades y oportunidades se pasa a la construcción de una visión común para cada tema identificado. Esta visión común debe ser positiva y optimista pero a la vez realista, considerando los problemas reales del territorio y la capacidad instalada de los actores involucrados. Posteriormente, se podrán constituir comisiones temáticas que aborden temas específicos priorizados por todos los actores. Estas comisiones se consolidan sobre la marcha, a medida que va madurando el funcionamiento de la plataforma y se empieza a implementar la ATC.

La construcción de una visión común del territorio es un proceso que puede ocupar algún tiempo³, ya que requiere de mayor análisis, profundidad y concertación entre los actores territoriales. Dicha visión se enmarca dentro de los objetivos de desarrollo del territorio y es el resultado de una construcción y adaptación permanente a mediano y largo plazo. En un primer momento, se puede formular una visión preliminar que se vaya ajustando con el tiempo, a medida que se tenga mayor claridad del destino deseado para el territorio. Esta construcción colectiva puede demorar varios años, y constituye una aproximación iterativa entre las aspiraciones de los actores territoriales y el contexto de la región y del país. En el gráfico se muestran los aspectos correspondientes a esta acción.



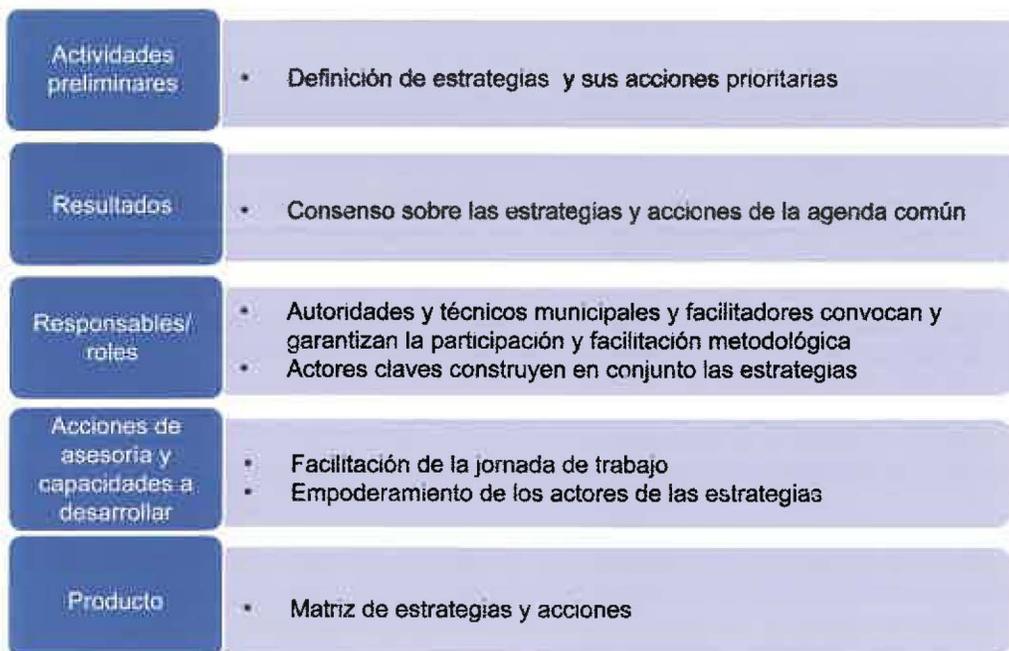
Estrategias y acciones prioritarias para el arranque

Tomando en cuenta la visión común por tema, así como los problemas, potencialidades y oportunidades se pasa a la definición de las estrategias. Una estrategia consiste en la definición de

³ No es un producto de un taller de análisis como normalmente se acostumbra en los procesos de planificación tradicional. Se trata más bien de que, a la vez que se ponen en marcha acciones, estas mismas validan hacia donde se encamina el desarrollo del territorio en su conjunto.

lineamientos o acciones fundamentales que orientan, articulan y dan sentido a las acciones, para que estas realmente sean significativas en el despegue de la ATC. Una estrategia bastante completa debe contener al menos los siguientes aspectos: ¿qué hacer?, ¿cómo aprovechar qué potencialidades?, ¿cómo enfrentar qué problemas y debilidades?, ¿con qué aliados o socios?

Las acciones prioritarias deben responder directamente a las necesidades del territorio y son claves para concretar la agenda. El producto de esta acción es un cuadro de estrategias y sus respectivas acciones conjuntas, los responsables y los tiempos de ejecución y los recursos necesarios para su realización. Este compendio puede concebirse como un plan conjunto de acción inmediata. La forma más común de iniciar acciones es con la formalización de relaciones entre actores que coinciden en un territorio o en temas de trabajo similares. Por lo general se firman convenios de ejecución conjunta y articulaciones (ver en el Anexo 8 una matriz de estrategias y acciones conjuntas). En el gráfico siguiente se muestran los aspectos correspondientes a esta acción.



Seguimiento y sostenibilidad

La etapa de seguimiento es clave para que los resultados definidos en la plataforma de concertación no queden solamente en “buenas intenciones”. A diferencia de un sistema de monitoreo y evaluación de proyectos o planes particulares, la etapa de seguimiento y sostenibilidad que planteamos aquí busca revisar ese primer plan de acción, comprender cómo los actores han realizado las gestiones y si se han obtenido resultados que favorezcan la sostenibilidad de la plataforma misma. Complementario a este proceso de seguimiento, cuando ya se haya consolidado la plataforma de gestión, en una siguiente fase se podría desarrollar un sistema de monitoreo y evaluación más tradicional. En conjunto, las organizaciones, instituciones y socios que participan de la ATC podrían aportar insumos generados por medio de sus propias actividades para definir una línea de base común que permita monitorear y evaluar los avances de las acciones, tanto en lo biofísico como en lo socioeconómico.

En esta etapa es importante desarrollar las siguientes acciones:

Gestión de recursos para la ejecución del plan operativo

El objetivo es lograr algunos resultados visibles desde el arranque mismo de la ATC. En esta etapa de seguimiento es fundamental impulsar las acciones estratégicas prioritarias para formular los perfiles de proyectos que se desarrollarán de manera articulada con la agenda territorial. Esta tarea estará claramente identificada dentro de las funciones de los agentes territoriales o de la misma plataforma de concertación. Esto implica la gestión de recursos propios y/o la búsqueda de recursos externos -por ejemplo, del presupuesto nacional o de la cooperación internacional- que aseguren la autosostenibilidad. Durante el proceso de elaboración de estos planes normalmente surgen nuevas iniciativas o temas de trabajo de interés prioritario, pero que ninguna de las instituciones cubre con su presupuesto base. En este caso, las labores de gestión y seguimiento pudieran ser asumidas por alguien que trabaja a tiempo completo en alguna de las organizaciones miembros.

En el gráfico siguiente se muestran los aspectos de esta acción:

Actividades preliminares	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar el proceso de diálogo y seguimiento en el seno de la estructura y priorización de proyectos de interés común
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Perfiles de proyectos en gestión y con estudios preliminares • Identificación de ventanas financieras nacionales e internacionales
Responsables/ roles	<ul style="list-style-type: none"> • La plataforma de concertación negocia y organiza la ejecución de proyectos prioritarios
Acciones de asesoría y capacidades a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y fortalecimiento a lo interno de la plataforma de concertación del territorio • Acompañamiento en la negociación de proyectos
Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de perfiles de proyectos para la gestión

Alianzas estratégicas para el seguimiento y la sostenibilidad

Esta acción es la que verdaderamente impulsa la sostenibilidad de la agenda común del territorio. Por muy buena y eficiente que haya sido la planificación y por muy claros que sean los procesos organizativos, si no se logra ejecutar, no serán más que cascarones vacíos. Y la eficiencia en la ejecución depende de las alianzas estratégicas que se den entre los actores de la plataforma y otros actores externos, sobre todo de la cooperación nacional e internacional. En el establecimiento de alianzas son de gran valor las acciones inmediatas y la gestión de proyectos estratégicos claves (en el Anexo 9 se muestra un formato de matriz de seguimiento).

Un proceso de comunicación bien estructurado es clave para destacar y dar a conocer la plataforma. Para ello es necesario desarrollar acciones de cabildeo e incidencia con actores nacionales e internacionales: donantes, cooperantes, instituciones, socios de ejecución en general. El trabajo de comunicación debe hacerse 'hacia afuera' para asegurarse de que los actores relevantes reciban la información necesaria a tiempo; los resultados que se vayan alcanzando deben ser dados a conocer en los espacios apropiados. Es necesario desarrollar liderazgo y cierta capacidad técnica para difundir la información: la conexión a las redes y espacios de consulta son mecanismos adecuados.

Actividades preliminares	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación de proyectos y firma de convenios
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas
Responsables/ roles	<ul style="list-style-type: none"> • Actores desde y del espacio de concertación intercambian experiencias y se comunican • Autorreflexión y aprendizaje conjunto
Acciones de asesoría y capacidades a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de nuevas oportunidades y establecimiento de alianzas
Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Agenda común en marcha mediante ejecución de planes operativos conjuntos y con alianzas formalizadas

Recomendaciones

A continuación ofrecemos algunas pautas que deben analizarse antes y durante el proceso, en la promoción de una agenda territorial común. Es importante tener presente que cada territorio tiene una dinámica particular y que los actores responden de diferentes maneras a situaciones de su contexto. Es por ello que hacemos mención de algunos factores que pueden impulsar o bloquear el proceso, por lo que de cierta manera se convierten en condiciones habilitantes.

Voluntad local para la concertación

En la definición de la ATC, la creación de condiciones para la concertación es un mecanismo clave para identificar problemas comunes y estimular la labor de los equipos de trabajo que facilitan el intercambio de información para la toma de decisiones. En este ámbito, los actores locales congregados alrededor de un tema enfrentarán y resolverán, desde su propia perspectiva, los problemas identificados en el desarrollo y fortalecimiento de la ATC.

Para generar condiciones habilitantes, se propone hacer que los actores coincidan en un “*espacio de concertación*”: un foro abierto, flexible y eficaz para la comunicación, el intercambio de experiencias, la aplicación de herramientas metodológicas, la gestión de recursos, la vinculación entre demandas comunitarias y ejecutores de proyectos en el territorio. Los siguientes son aspectos que se deben discutir en esos foros, una vez que se haya tomado la decisión de implementar una agenda común en un territorio dado:

- Identificación de problemas, potencialidades y retos comunes en el territorio
- Consideración de desafíos y oportunidades del territorio y su entorno
- Participación local equitativa, legítima y representativa para la generación de consensos
- Definición de estrategias y mecanismos para apoyar el proceso de desarrollo
- Desarrollo de la capacidad de gestión
- Intercambio de información, experiencias y buenas prácticas
- Identificación y definición de proyectos de beneficio común
- Necesidades de formación continua y cualificación de los integrantes
- Gestión de relaciones estratégicas con proyectos y programas de cooperación internacional

Facilitación adecuada

La construcción de una agenda común requiere habilidades especiales que conduzcan a los actores a tomar conciencia de su territorio y desarrollar iniciativas que permitan mejorar sus condiciones de vida. La facilitación debe ser capaz de, por una parte, transmitir a los actores locales un sentimiento de identidad territorial y, por otra, entender las dinámicas sociales locales. Para alcanzar el cambio deseado (conservación y aprovechamiento óptimo de los recursos naturales mediante la construcción de arreglos consensuados) se deben dar pasos metódicos y usar herramientas efectivas de trabajo. La facilitación de estos procesos y la articulación de los actores locales es la clave del éxito en la gestión para el manejo adaptativo de los recursos naturales.

Hace falta tener un norte claro; no obstante, la implementación de acciones debe ser flexible, ya que el camino es complejo, el contexto es cambiante y las actividades y métodos se deben adecuar a los

aprendizajes que se vayan logrando con el proceso. La conducción debe centrarse, en primer lugar, en los procesos sociales dinámicos y, en segundo lugar, en entender cómo impactan esos procesos en la gestión de los recursos naturales del territorio.

Participación y eficiencia

Los espacios de concertación deben ser amplios e inclusivos de manera que todos los actores, de una u otra manera, se involucren en todos los temas. Sin embargo, tal amplitud hace que el proceso se vuelva mucho más lento y que los niveles de compromiso de los actores sean bastantes heterogéneos. Con el fin de mejorar la eficiencia, se sugiere, entonces, que se mantenga la inclusividad de los espacios, pero se aliente la participación de los actores que realmente están vinculados a cada tema o eje en particular.

No se trata de organizar un espacio de participación ciudadana *per se*, ya que no se busca repetir la vieja idea de promover la participación ciudadana como un objetivo en sí misma, sino más bien promover la participación alrededor de los temas concretos incluidos en la agenda. Las organizaciones relevantes de la sociedad civil dedicadas a la gestión y atención de las necesidades del territorio deberían tener una amplia participación en los encuentros promovidos en el territorio, lo que de hecho es de gran interés para todos los actores públicos, económicos, sociales y la población en general.

Desarrollo de capacidades y cumplimiento de metas y productos

La coherencia entre la formación de capacidades y los objetivos de la ATC es vital. Esta es otra de las tensiones siempre presentes: por lo general, el desarrollo de capacidades es un proceso lento, sobre todo en nuestras realidades rurales con bajos niveles de escolaridad. Asimismo, los programas y proyectos muchas veces terminan siendo presa del cumplimiento (excesiva preocupación por las metas y productos en detrimento de los procesos), aunque en el discurso sostienen que buscan el desarrollo de capacidades locales.

En la búsqueda de espacios de concertación para el desarrollo de capacidades locales se deben implementar acciones de empoderamiento con la municipalidad (tanto a nivel político como técnico) y con otros actores con liderazgo en el territorio. En los agentes externos de desarrollo es común la preocupación de qué pasará cuando ellos se retiren: si los actores locales serán capaces de darle continuidad a los procesos. Al respecto, debemos reconocer que la respuesta de los actores locales dependerá de cómo se inicie y cómo se desarrolle el proceso.

Tiempo y ritmo de los actores externos y locales

Entre los actores externos y los actores locales hay relaciones de inequidad en cuanto a los recursos, logística, conocimiento, acceso y manejo de información y del tiempo. Finalmente, tales inequidades se reflejan en las relaciones desiguales de poder. La forma en que se desarrollan las relaciones de poder determina la generación de dependencia, paternalismo y discapacidades o, por el contrario, genera autonomía, iniciativa y creatividad y fortalece las capacidades existentes. Uno de los principales errores, muchas veces inconsciente, es la imposición de ritmos y tiempos a los actores locales; con ello se alcanzan las metas y productos, pero no se desarrollan –y hasta se bloquean- las capacidades locales.

Bibliografía citada y consultada

- JICA (Agencia de Cooperación Internacional del Japón). 2010. Guía metodológica: Ciclo unificado de gestión comunitaria-municipal de proyectos de inversión social. Tegucigalpa, Honduras. 163 p.
- JICA (Agencia de Cooperación Internacional del Japón). 2010. Proceso metodológico para la planificación del desarrollo comunitario con acciones de ordenamiento territorial. Tegucigalpa, Honduras. 53 p.
- Kammerbauer, H. 2008. Planificación, implementación y monitoreo para la cogestión de cuencas. Ponencia magistral. *In* Benegas, L; Faustino, J. (eds.). Cogestión de cuencas hidrográficas: experiencias y desafíos [Memoria del Seminario Internacional realizado en CATIE del 14 al 16 de octubre del 2008]. Turrialba, Costa Rica, CATIE. p 1-8. (Serie Técnica. Reuniones Técnicas no. 13).
- Kammerbauer, H; León, JA; Castellón, N; Gómez, S; González, JM; Faustino, J; Prins, K. 2011. Modelo de cogestión adaptativa de cuencas hidrográficas. Propuesta conceptual basada en la revisión crítica de las experiencias en Honduras y Nicaragua. *Recursos Naturales y Ambiente* 56-57: 117-122.
- Kammerbauer, H; León, JA; Castellón, N; Gómez, S; González, JM; Faustino, J; Prins, K. 2009. Plataformas de concertación: una apuesta por la gobernabilidad local en cuencas hidrográficas. Tegucigalpa, Honduras, CATIE. 71 p. (Serie Técnica. Boletín Técnico no. 31).
- Pereira, C. 2007. Metodología para la conformación de mesas temáticas de concertación público privado. San Salvador, El Salvador, GTZ.
- SEGEPLAN (Secretaría General de Planificación y Programación). 2007. Guía de facilitación de la planificación estratégica territorial (PET) y el plan de desarrollo municipal (PDM). Ciudad de Guatemala, Guatemala. 87 p.
- SEPLAN (Secretaría Técnica de Planificación y Cooperación Externa). 2010. Guía simplificada del modelo unificado de planificación territorial para la elaboración de planes de desarrollo municipal con enfoque de ordenamiento territorial. Tegucigalpa, Honduras. 67 p.

Anexos

Anexo 1a

Lista de verificación para la definición de roles

Roles principales de la Alianza Interinstitucional – Agenda Territorial Común	Municipalidad	Espacio de concertación en la cuenca	Actores comunitarios	Financiadores	Otros ejecutores
Movilización / gestión de recursos con instituciones privadas					
Establecimiento de vínculos estratégicos					
Sensibilización					
Construcción de alianzas estratégicas					
Gestión					
Movilización / gestión de recursos con instituciones públicas					
Participación en el proceso de ejecución de proyectos					
Concertación					
Espacios de concertación para escuchar las demandas y vincularlas con los proyectos					
Estabilidad y coherencia en las ejecuciones					
Coherencia territorial					
Incidencia en co-ejecutores o instituciones nacionales para inversión en el municipio					
Identificación de oferta y demanda, priorización de proyectos, ejecución de mayor impacto					
Negociación con co-ejecutores o instituciones nacionales para inversión en el municipio					
Comunicación					

Empoderamiento de los proyectos que se ejecutan en el territorio					
Planificación de proyectos					
Involucramiento de los beneficiarios					
Identificación de necesidades					
Monitoreo					
Información sobre el avance de los proyectos					
Evaluación					
Supervisión de avances de proyectos					
Vínculos - enlace entre actores y las comunidades					
Incorporación de demandas comunitarias al plan estratégico municipal					
Facilitador del proceso de intervención					
Incorporación de las comunidades al desarrollo del proyecto					
Coordinación de acciones entre ejecutores					
Priorización de zonas de intervención					
Facilitador estratégico					
Apoyo técnico					
Capacitación					
Coordinación					
Actividades periódicas de coordinación y seguimiento junto con los técnicos municipales					
Acciones mancomunadas con otras unidades técnicas presentes en la zona					
Asistencia técnica a las municipalidades					

Capacitación a los técnicos municipales					
Supervisión y organización comunitaria					
Supervisión individual de las ejecuciones conjuntas					
Supervisión general de las ejecuciones conjuntas					
Transparencia					
Monitoreo de ejecuciones conjuntas					
Supervisión y asesoramiento a proyectos aprobados					
Verificación de la calidad de ejecución de los proyectos					
Protección de los fondos					
Auditoría social					
Administración de fondos privados					
Conocimiento del proceso					
Supervisión de ejecución de obras municipales					
Satisfacción de las demandas comunitarias					
Elaboración de políticas de inversión					
Administración de fondos públicos					
Ejecución de proyectos con responsabilidad y sostenibilidad					
Inversión financiera en el municipio					
Ejecución de proyectos					

Anexo 1b

Modelo de actas de reuniones¹

Objetivo:	
Fecha	Horario
Lugar	
Desarrollo del espacio:	
Agenda	
a. Bienvenida	
b. Presentación de participantes	
c. Lectura del acta anterior	
d. Presentación de agenda con temas como:	
i. Objetivos de la reunión	
ii. Ronda de intercambio de información sobre proyectos o avances en el POA conjunto	
iii. Revisión de resultados de los proyectos y su posible impacto en los beneficiarios	
iv. Revisión de resultados y actividades en donde las comunidades puedan aportar	
v. Revisión de resultados y actividades de las que las comunidades se puedan beneficiar	
vi. Programación de:	
• Reuniones de trabajo entre técnicos y representantes comunitarios para establecer mecanismos de coordinación entre proyecto y comunidad	
• Comisiones de seguimiento a los acuerdos	
e. Acuerdos	
f. Evaluación y conclusión de la sesión	
Desarrollo de la sesión (temas tratados, acuerdo, conclusiones, etc.)	
Plasmar las principales discusiones, presentaciones y acuerdos de la sesión.	
Observaciones:	
Fecha de la próxima reunión	
Hora	
Lugar	
Responsable de la coordinación	

¹ Ficha tomada de "Metodología para la conformación de mesas temáticas de concertación público privado" (Pereira 2007).

Anexo 2

Procedimiento para la preparación de reuniones y lista de verificación

Paso	Actividad	SI	NO	Comisión responsable	Personals que lo hizo	Fecha realizada	Actividad total cubierta	Medidas a tomar
1	Solicitar toda la información relacionada con el evento							
2	Reservar el lugar para la reunión y determinar el tiempo							
3	Definir objetivo central de la reunión							
4	Elaborar la agenda							
5	Elaborar nota de invitación a la reunión							
6	Contar con el listado de los miembros del espacio (ver mapeo de actores claves)							
7	Elaborar el listado para la convocatoria							
8	Medio de entrega							
9	Entrega de convocatorias							
10	Excusas por inasistencia							
11	Gestionar un refrigerio – almuerzo							
12	Equipo requerido							
13	Materiales requeridos							
14	Verificar dos días antes la asistencia a la reunión							
15	Elaborar un formato de lista de asistencia							
16	Levantar lista de asistencia							
17	Escoger al moderador de la reunión							
18	Abre y dirige la reunión, explica la mecánica de la reunión							
19	Establecer mecanismo de votación (cuando aplica)							
20	Presentación del tema de evento							
21	Establecer procedimiento para la toma de posesión de los cargos del espacio de concertación (cuando aplica)							
22	Establecer acuerdos finales de la reunión							
23	Levantar el acta de la reunión							
24	Socializar en plenaria todos los acuerdos tomados							
25	Dar por finalizada la reunión							

Anexo 3

Mapa de actores

Ficha de instituciones vinculadas a la Agenda Territorial Común del Municipio de ...

1. Nombre de la Institución / organización:					
2. Tipo de Organización:	Instituciones públicas	Instituciones privadas de financiamiento o de asistencia técnica	Organizaciones privadas	Organizaciones no Gubernamentales	Organizaciones de base
3. Tipo de relación con la Agenda Territorial Común:	Beneficiario	Asistencia técnica	Financiador	Facilitador	
4. ¿Conflictos actuales o futuros identificados con relación a la Agenda Territorial? Explique por favor:	<hr/> <hr/>				
5. ¿Tema de Interés en relación a la Agenda Territorial :					
6. Nombre del contacto para el Municipio:	<hr/>				
7. Dirección de contacto :	<hr/>				
8. Teléfono de contacto:	<hr/>				
9. Correo electrónico:	<hr/>				
10. Departamento municipal con el que puede tener o tiene relación:					
11. Tipo de relación:	Cercana	Mediana	Lejana		

Anexo 5

Análisis FODA concertado entre actores de la plataforma para la ejecución de la ATC

Actor	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Instituciones promotoras de la ACT				
a)				
b)				
c)				
Tomadores de decisiones				
a)				
b)				
Municipalidades				
a)				
b)				
c)				
Cooperantes				
a)				
b)				
c)				
Ejecutores de ACT				
a)				
b)				
c)				

Organizaciones comunitarias				
a)				
b)				
c)				
Empresas privadas				
a)				
b)				
c)				
Organizaciones de productores				
a)				
b)				
c)				
Otras				
a)				
b)				
c)				

Anexo 6

Plan de comunicación interna y externa en el desarrollo de una ATC

Acciones de comunicación	Emisor	Receptor	Periodicidad/vigencia	Forma /canal	Costos
Convocatorias					
Notas informativas					
Invitaciones					
Solicitudes					
Cartas					
Audiovisuales					
Entrevistas					
Visitas					
Reclamaciones					
Videoconferencias					
Buzones de sugerencias					
Avisos					
Correos electrónicos					
Otras					
Comunicación externa (al público en general)					
Radionovelas					
Documentales					
Boletines					
Comunicados de prensa					
Avisos					
Espacios educativos y promocionales					
Otras					

Anexo 7

Plan de visitas para motivación y convocatoria

<p>1. Elaboración de un plan de información en el que se definen los temas a presentar, el objetivo y la estrategia de la visita.</p>	<p>Objetivo 1. Sensibilizar a los actores sobre lo que se busca con la ATC.</p> <p>Objetivo 2. Invitar a los actores a participar en el proceso de construcción de la Agenda Territorial Común del municipio</p> <p>Estrategia</p> <p>A. Ofrecer información básica en temas como</p> <ul style="list-style-type: none">i. Necesidad de construir agenda colectiva en el territorio. Presentación rápida de metodología de la ATC como base para la ATC.ii. Importancia de que las organizaciones participen en el evento. ¿qué se espera de ellos?iii. ¿Qué se espera del espacio de concertación? construcción de la ATC. <p>B. Entrega de la invitación donde se define fecha, hora y lugar</p> <p>C. Entrega de información básica sobre actores y ATC</p>
<p>2. Identificación de los actores claves que participen en el espacio de concertación (mapeo de actores). Entre ellas:</p>	<ul style="list-style-type: none">• Instituciones públicas con presencia y trabajo en la zona• Instituciones de financiamiento presentes o interesadas en invertir en la zona• Instituciones privadas (cámara de comercio, asociaciones de hoteleros, de artesanos, de comerciantes, constructoras, desarrolladores de proyectos que tengan inversiones o interés de invertir en la zona)• Organizaciones de base, representantes de los pobladores de las zonas involucradas en el territorio• Otras instituciones con interés o impacto en la zona <p>Además, se deben identificar recursos y capacidades que van a determinar la factibilidad de la agenda territorial común.</p>
<p>3. Identificación del personal clave para la visita.</p>	<p>No se puede establecer contacto con las organizaciones si no se tiene claramente definida a la persona con la que queremos conversar e involucrar en el proceso de construcción de la ATC.</p>
<p>4. Elaboración de un calendario de visitas y distribución del mismo.</p>	<p>Se tendrá una ruta de fechas concertadas con los actores clave del territorio</p>
<p>5. Realización de visitas de acuerdo al plan trazado.</p>	<p>Observaciones, flexibilidad, época del año, responsables, distribución de tareas.</p>

Anexo 8

Matriz de estrategias y acciones de la ATC

Estrategia	Acciones conjuntas	Actores responsables	Rol para la ejecución ³	Periodo de cumplimiento	Recursos necesarios
E1:					
E2:					
En...:					

³ Este puede ser de liderazgo, complementariedad, financiador, ejecutor, normativo, etc.

Anexo 9
Matriz de seguimiento*

Actividad	Nivel de impacto	Indicador	Medio de verificación	Porcentaje realizado	Problemas presentados	Responsable	Medidas a tomar	Plazo para finalizar actividades: 1 mes:					
Plan de capacitación	Efecto directo		El plan elaborado	50%		Comité de capacitación	La Coordinación General apoya y asesora al comité						
Subactividad													
Solicitar necesidades de capacitación a los comités		15 capacitaciones solicitadas		30%	Faltan comités por presentar sus necesidades								
Gestionar apoyo a las instituciones para implementar el plan		10 notas enviadas y 3 reuniones realizadas		20%	Notas enviadas; solo 2 instituciones han respondido								

*No existe un formato estándar para elaborar la matriz, se adecua de acuerdo al tipo de espacio de concertación.

Documentos publicados por el proyecto Innovación, Aprendizaje y Comunicación para la Cogestión Adaptativa de Cuencas (Focuenas II) durante el periodo 2004-2010

Documentos técnicos

1. Angulo Aguilar, O; Prins, C; Faustino, J; Madrigal, R. 2008. La gestión del agua en Valle de Ángeles, Honduras. Elementos claves para la protección y buen aprovechamiento del agua. Turrialba, Costa Rica, CATIE. Serie Técnica. Informe Técnico no. 360. 56 p. Disponible en http://www.portalcuenas.net/Virtual_Library/Files/428.pdf
2. Barriga, M; Campos, JJ; Corrales, OM; Prins, C. 2007. Gobernanza ambiental, adaptativa y colaborativa en bosques modelo, cuencas hidrográficas y corredores biológicos. Diez experiencias en cinco países latinoamericanos. Serie Técnica. Informe Técnico no. 358. Colección Economía, Política y Gobernanza del Ordenamiento de Recursos Naturales no. 2. 93p. Disponible en http://www.geolatina.net/cuencasnicaragua/sites/default/files/file/Cap%204/Gobernanza_Ambiental_Latinoamerica.pdf
3. Barriga, M; Campos, JJ; Corrales, OM; Prins, C. 2007. Environmental governance, adaptive and collaborative in model forests, watersheds and biological corridors. Ten experiences in five Latin-American countries. Technical Series. Technical Inform No. 358. Turrialba, Costa Rica, CATIE. Disponible en <http://orton.catie.ac.cr/REPDOC/A2715I/A2715I.PDF>
4. Benegas N, L; Jiménez O; F. 2007. Adaptación de los productores a la variabilidad climática, principalmente la sequía, en cuencas hidrográficas en América Central. El caso de la subcuenca del río Aguas Calientes, Nicaragua. Turrialba, Costa Rica, CATIE. Serie Técnica. Informe Técnico no. 352. 32 p. Disponible en <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A2988E/A2988E.PDF>
5. Benegas, L; León, J. 2009. Criterios para priorizar áreas de intervención en cuencas hidrográficas. La experiencia del Programa Focuenas II. Turrialba, Costa Rica, CATIE. Serie Técnica. Informe Técnico no. 378. 64 p. Disponible en <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A3102e/A3102e.pdf>
6. Benegas, L; Faustino, J. 2008. Seminario Internacional "Cogestión de cuencas hidrográficas: experiencias y desafíos. Memoria del Seminario Internacional realizado en CATIE del 14 al 16 de octubre del 2008. Turrialba, Costa Rica, CATIE. Serie Técnica. Reuniones técnicas no. 13. 157 p. Disponible en http://biblioteca.catie.ac.cr/cursocuenas/documentos/SerieTecnicaCuencas/Benegas_y_Faustino_2008_%20Documentos%20Seminario%20Internacional_Cogestion_Cuencas.pdf
7. Castellón, N; Prins, C. 2009. El Comité Ejecutivo de la subcuenca del río Jucuapa, Nicaragua. Avances, alcances y aprendizajes. Turrialba, Costa Rica, CATIE. Serie Técnica. Boletín Técnico no. 37. 72 p. Disponible en <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A5973E/A5973E.PDF>
8. Cajina Canelo, M; Faustino, J. 2007. Alternativas de captación de agua, la esperanza de mejores cosechas y la conservación ambiental. Turrialba, Costa Rica, CATIE. Serie Técnica. Informe Técnico no. 355. 44 p. Disponible en <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A3026e/A3026e.pdf>
9. Chica, NI; León, J, Prins, C. 2006. Organización, liderazgo y reglamentación: elementos claves para la gestión comunitaria del agua. Experiencia en siete comunidades de Copán Ruinas, Honduras. Turrialba, Costa Rica, CATIE. Serie Técnica. Informe Técnico no. 348. 42 p. Disponible en <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A0890E/A0890E.PDF>

10. Kammerbauer, H; León, JA; Castellón, N; Gómez, S; González, JM; Faustino, J; Prins, K. 2009. Plataformas de concertación. Una apuesta por la gobernabilidad local en cuencas hidrográficas. Tegucigalpa, Honduras. CATIE. Serie Técnica. Boletín Técnico no. 31. 71 p. Disponible en http://www.portalcuencas.net/Virtual_Library/Files/450.pdf
11. Kammerbauer, H; León, JA; Castellón, N; Gómez, S; González, JM; Faustino, J. 2010. Fondo ambiental para la cogestión adaptativa de cuencas. Experiencias en Honduras y Nicaragua. Turrialba, Costa Rica, CATIE. Serie Técnica. Boletín Técnico no. 42. 41 p. Disponible en http://web.catie.ac.cr/cop/Kamenbauer_Fondo_Ambiental.pdf
12. Lara, C; León, J; Alemán, L; Prado, A. 2007. Creando institucionalidad local en la cogestión para el manejo adaptativo de cuencas. La experiencia de la MANCORSARIC a través de la mesa sectorial de ambiente y producción (MESAP). Turrialba, Costa Rica, CATIE. Serie Técnica. Informe Técnico no. 359. 60 p. Disponible en <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A2989E/A2989E.PDF>
13. León, J; Prins, C. 2010. Gestión territorial para la protección colectiva del agua. Demarcación participativa de la zona productora de agua, Carrizalón, Honduras. Turrialba, Costa Rica, CATIE. 48 p. Disponible en <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A5970e/A5970e.pdf>
14. Madrigal, R; Alpízar, F. 2008. El pago por servicios ecosistémicos y la acción colectiva en el contexto de cuencas hidrográficas. Turrialba, Costa Rica, CATIE. Serie Técnica. Informe Técnico no. 361. 29 p. Disponible en <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A3110E/A3110E.PDF>
15. Matus, O; Faustino, J; Jiménez, F. 2009. Guía para la identificación participativa de zonas con potencial de recarga hídrica Aplicación práctica en la subcuenca del río Jucuapa, Nicaragua. Turrialba, Costa Rica, CATIE. Serie Técnica. Boletín Técnico no. 38. 40 p. Disponible en http://biblioteca.catie.ac.cr/cursocuencas/documentos/SerieTecnicaCuencas/Matus_et_al_2009_Guia_para_la_identificacion_participativa_de_zonas_con_potencial_de_recarga_hidrica_Aplicacion_practica_en_la_subcuenca_del_rio_Jucuapa_Nicaragua.pdf
16. Orozco, PP; Jiménez, F; Faustino, J; Prins, C. 2008. La cogestión de cuencas abastecedoras de agua para consumo humano. Turrialba, Costa Rica, CATIE. Serie Técnica. Boletín Técnico no. 28. 28 p. Disponible en <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A2985E/A2985E.PDF>
17. Payán, A; Jiménez, F. 2007. Evaluación participativa de forrajes mejorados para el manejo sostenible de los recursos naturales en la subcuenca del río Jucuapa, Matagalpa, Nicaragua. Turrialba, Costa Rica, CATIE. Serie Técnica. Informe Técnico no. 356. 36 p. Disponible en <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A2987E/A2987E.PDF>
18. Prins, C; Kammerbauer, H. 2009. Análisis y abordaje de conflictos en cogestión de cuencas y recursos hídricos. Turrialba, Costa Rica, CATIE. Serie Técnica. Boletín Técnico no. 39. 56 p. Disponible en http://intranet.catie.ac.cr/intranet/posgrado/politica_gober/ANTERIOR/2010/modulo1/Prins/16_Prins_Kamerbauer_Analisis.pdf
19. Retamal, R; Madrigal, R; Alpízar, F; Jiménez, F. 2008. Metodología para valorar la oferta de servicios ecosistémicos asociados al agua de consumo humano, Copán Ruinas, Honduras. Turrialba, Costa Rica, CATIE. Serie Técnica. Informe Técnico no. 362. 54 p. Disponible en <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A3018E/A3018E.PDF>

20. Reyes, BA; Paiz, CR; Lira, MR; López, ND; Gómez, SN. 2008. Creación y funcionamiento del Comité de Cuenca Bimunicipal Aguas Calientes. Sistematización de experiencias. Turrialba, Costa Rica, CATIE. Serie Técnica. Informe Técnico no. 369. 36 p. Disponible en <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A2986E/A2986E.PDF>
21. Solórzano Blanco, C; Mejía Matute, I; Obregón Castrillo, S. 2009. El enfoque de género en la gestión y manejo de cuencas hidrográficas El caso de la subcuenca Aguas Calientes, Nicaragua. Turrialba, Costa Rica, CATIE. Serie Técnica. Informe Técnico no. 379. 40 p. Disponible en <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A3028E/A3028E.PDF>
22. Torres Guerra, K; Villanueva, C; López Soriano, M; Moya, E. 2011. Recolección y comercialización de leche en la subcuenca del río Copán, Honduras. Turrialba, Costa Rica, CATIE. Serie Técnica. Boletín Técnico no. 45. 35 p. Disponible en <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A7552e/A7552e.pdf>
23. Villanueva, C; Ibrahim, M; Torres, K; Torres, M. 2008. Planificación agroecológica de fincas ganaderas: La experiencia de la subcuenca Copán, Honduras. Turrialba, Costa Rica, CATIE. Serie Técnica. Informe Técnico no. 36. 36 p. Disponible en <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A2984E/A2984E.PDF>

Artículos publicados en revistas

1. Angulo A, O; Prins, C; Faustino, J; Madrigal, R. 2007. Elementos claves para el manejo y gestión del agua en el municipio de Valle de Ángeles, Honduras. Recursos Naturales y Ambiente no. 51-52:124-134. Disponible en http://web.catie.ac.cr/informacion/RFCA/rev51-52/rna51_ct_angulo.pdf
2. Baldizón Reyes, F; Faustino, J; Jiménez, F. 2007. Creación de institucionalidad para el manejo de la subcuenca del río Copán, Honduras. Análisis de procesos recientes. Recursos Naturales y Ambiente no. 51-52:135-142. Disponible en http://web.catie.ac.cr/informacion/RFCA/rev51-52/rna51_ct_baldizon.pdf
3. Baltodano, ME; Alpízar, F. 2006. Valoración económica de la oferta del servicio ambiental hídrico en las subcuencas de los ríos Calico y Jucuapa, Matagalpa, Nicaragua. Recursos Naturales y Ambiente no. 48: 57-64. Disponible en <http://web.catie.ac.cr/informacion/RFCA/rev48/Pag.%2057-64.pdf>
4. Benegas, L; Jiménez, F. 2007. Evaluación de la adaptación de los productores a la variabilidad climática, principalmente a la sequía, en cuencas hidrográficas de América Central. Parte 1. Propuesta metodológica, Recursos Naturales y Ambiente no. 51-52:107-116. Disponible en http://web.catie.ac.cr/informacion/RFCA/rev51-52/rna51_ct_benegas.pdf
5. Benegas, L; Jiménez, F. 2007. Evaluación de la adaptación de los productores a la variabilidad climática, principalmente a la sequía, en cuencas hidrográficas de América Central. Parte 2. Estudio de caso en la subcuenca del río Aguas Calientes, Nicaragua. Recursos Naturales y Ambiente no. 51-52:117-123. Disponible en http://web.catie.ac.cr/informacion/RFCA/rev51-52/rna51_ct_benegas2.pdf
6. Benegas, L; Jiménez, F; Faustino, J; Gentes, I. 2008. Experiencias y desafíos para la cogestión de cuencas hidrográficas en América Latina. Conclusiones del seminario internacional. Recursos Naturales y Ambiente no. 55:129-132. Disponible en http://web.catie.ac.cr/informacion/RFCA/rev55/rna55_p129_132.pdf
7. Cardona, AJ; Faustino, J; Jiménez, F; Velásquez, S. 2005. Riesgo de contaminación en aguas superficiales en la microcuenca La Soledad, Honduras. Recursos Naturales y Ambiente no. 45:59-66. Disponible en <http://web.catie.ac.cr/informacion/RFCA/rev45/Pages%2059-66.pdf>
8. Centeno, E; Jiménez, F. 2008. Participación de la mujer en la gestión integrada del recurso hídrico en Nicaragua. 1. Marco legal e institucional y estrategias para la participación de la mujer en la subcuenca del río Jucuapa. Recursos Naturales y Ambiente no. 55:91-100. Disponible en <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A3176E/A3176E.PDF>
9. Centeno, E; Jiménez, F. 2008. Participación de la mujer en la gestión integrada del recurso hídrico en Nicaragua. 2. El caso de la subcuenca del río Jucuapa, Nicaragua. Recursos Naturales y Ambiente no. 55:101-108. Disponible en <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A3177e/A3177e.pdf>
10. Cervantes Zavala, R; Faustino, J; Jiménez Otárola, F; Benegas, L. 2009. Principios y criterios para la cogestión de cuencas hidrográficas en América Tropical. Recursos Naturales y Ambiente no. 56-57:59-65. Disponible en <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A4801E/A4801E.PDF>
11. Cervantes Zavala, R; Faustino, J; Jiménez Otárola, F; Benegas, L. 2009. Estrategias y mecanismos para el desarrollo de procesos de cogestión de cuencas hidrográficas. Recursos Naturales y Ambiente no. 56-57:66-75. Disponible en <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A4802E/A4802E.PDF>

12. Chirinos, R; Jiménez, F. 2004. Metodología para la gestión de proyectos de pago por el servicio ambiental hídrico en microcuencas rurales de Honduras. Recursos Naturales y Ambiente no. 43: 97-103. Disponible en <http://web.catie.ac.cr/informacion/RFCA/rev43/pag97-103.pdf>
13. Cisneros, J; Alpízar, F; Madrigal, R. 2007. Valoración económica de los beneficios de protección del recurso hídrico bajo un esquema de pago por servicios ecosistémicos en Copán Ruinas, Honduras. Recursos Naturales y Ambiente no. 51-52:143-152. Disponible en http://web.catie.ac.cr/informacion/RFCA/rev51-52/rna51_ct_cisneros.pdf
14. Córdoba, A; Ramakrishna, B; Gómez, D. 2004. Calidad del agua y su relación con los usos actuales en la subcuenca del río Jucuapa, Nicaragua. Recursos Naturales y Ambiente no. 43: 104-109. Disponible en http://www.portalcuencas.net/Virtual_Library/Files/191.PDF
15. Domínguez, S; Velásquez, S; Jiménez, F; Faustino, J. 2008. Zonificación ambiental para el ordenamiento territorial de la subcuenca bimunicipal del río Aguas Calientes, Nicaragua. Recursos Naturales y Ambiente no. 55:64-73. Disponible en <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A3173E/A3173E.PDF>
16. Faustino, J. 2004. Organismos de cuencas en Centroamérica. Recursos Naturales y Ambiente no. 43:5-8.
17. Guillén, R; Faustino, J; Velásquez, S; Solís, H. 2004. Modelación del uso de la tierra para orientar el ordenamiento territorial en la subcuenca del río Copán, Honduras. Revista Recursos Naturales y Ambiente no. 41:122-129. Disponible en <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A2187E/A2187E.PDF>
18. Hernández García, NA; Jiménez, F. 2008. Escalamiento territorial de la gestión de cuencas hidrográficas en las subcuencas de los ríos Higuito y Copán, Honduras. 1. Características y acciones relevantes para el escalamiento en la subcuenca del río Higuito. Recursos Naturales y Ambiente no. 55:8-17. Disponible en http://web.catie.ac.cr/informacion/RFCA/rev55/rna55_p8_17.pdf
19. Hernández García, NA; Jiménez, F. 2008. Escalamiento territorial de la gestión de cuencas hidrográficas en las subcuencas de los ríos Higuito y Copán, Honduras. 2. Socialización del enfoque de cogestión de cuencas e intercambio de experiencias. Recursos Naturales y Ambiente no. 55: 18-27. Disponible en <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A3167E/A3167E.PDF>
20. Hernández García, NA; Jiménez, F. 2008. Escalamiento territorial de la gestión de cuencas hidrográficas en las subcuencas de los ríos Higuito y Copán, Honduras. 3. Condiciones habilitadoras, estrategias y acciones para el escalamiento; modelos de cogestión y criterios básicos para una metodología de escalamiento. Recursos Naturales y Ambiente no. 55:28-36. Disponible en <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A3168E/A3168E.PDF>
21. Kammerbauer, H; León, J; Castellón, N; Gómez, S; Faustino, J; Prins, C. 2010. Modelo de cogestión adaptativa de cuencas hidrográficas. Propuesta conceptual basada en la revisión crítica de las experiencias en Honduras y Nicaragua. Recursos Naturales y Ambiente no. 59-60:117-122. Disponible en http://web.catie.ac.cr/informacion/RFCA/rev59/rna59_60_p117_122.pdf
22. López Nolasco, N; Jiménez Otárola, F. 2009. Financiamiento del manejo de cuencas hidrográficas en Nicaragua. 1. Análisis del marco legal. Recursos Naturales y Ambiente no. 56-57:8-16. Disponible en <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A4795E/A4795E.PDF>

23. López Nolasco, N; Jiménez Otárola, F. 2009. Financiamiento del manejo de cuencas hidrográficas en Nicaragua. 2. Mecanismos, instrumentos y alternativas de financiamiento. Recursos Naturales y Ambiente no. 56-57:17-26. Disponible en http://web.catie.ac.cr/informacion/RFCA/rev56-57/rma56_57_Lopez_2.pdf
24. López Nolasco, N; Jiménez Otárola, F. 2009. Financiamiento del manejo de cuencas hidrográficas en Nicaragua. 3. Situación del financiamiento para el manejo de la subcuenca del río Aguas Calientes, Somoto, Nicaragua. Recursos Naturales y Ambiente no. 56-57:27-34. Disponible en http://web.catie.ac.cr/informacion/RFCA/rev56-57/rma56_57_Lopez_3.pdf
25. Lorío Berríos, AL; Prins, C; Jiménez, F. 2005. Organización, regulación y tecnologías para el manejo y conservación del recurso hídrico en la subcuenca del río Aguas Calientes, Nicaragua. Recursos Naturales y Ambiente no. 45:36-42. Disponible en <http://web.catie.ac.cr/informacion/RFCA/rev45/Pages%2036-42.pdf>
26. Matus, O; Faustino, J; Jiménez, F. 2008. Metodología para la identificación participativa de zonas con potencial de recarga hídrica en subcuencas hidrográficas. Validación en la subcuenca del río Jucuapa, Nicaragua. Recursos Naturales y Ambiente no. 55:74-82. Disponible en <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A5189E/A5189E.PDF>
27. Mendoza Díaz, MM; Jiménez Otárola, F. 2009. Metodología para el análisis de la vulnerabilidad del recurso hídrico para consumo humano. Validación en tres acueductos de la subcuenca del río Copán, Honduras. Recursos Naturales y Ambiente no. 56-57:91-100. Disponible en <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A4805E/A4805E.PDF>
28. Musálem, K; Jiménez, F; Faustino, J; Astorga, Y. 2006. Certificación del manejo integrado de microcuencas hidrográficas en América Tropical. Parte 1. Estándar propuesto. Recursos Naturales y Ambiente no. 48:10-21. Disponible en <http://web.catie.ac.cr/informacion/RFCA/rev48/Pag.%2010-21.pdf>
29. Musálem, K; Jiménez, F; Faustino, J; Astorga, Y. 2006. Certificación del manejo integrado de microcuencas hidrográficas en América Tropical. Parte 2. Estudio de caso en la microcuenca del río Sesesmiles, Copán, Honduras. Recursos Naturales y Ambiente no. 48:22-28. Disponible en <http://web.catie.ac.cr/informacion/RFCA/rev48/Pag.%2022-28.pdf>
29. Otero Carvajal, SA; Jiménez, F; Faustino, J. 2004. Creación y operación de un organismo de cuencas en la subcuenca del río Copán, Honduras. Recursos Naturales y Ambiente no. 43: 72-79. Disponible en <http://web.catie.ac.cr/informacion/RFCA/rev43/pag72-79.pdf>
30. Payán, A; Jiménez, F; Muhammad, I; Casanoves, F. 2007. Evaluación participativa de forrajes promisorios para zonas secas y su posible impacto en los recursos naturales de la subcuenca del río Jucuapa, Nicaragua. Recursos Naturales y Ambiente no. 51-52:161-166. Disponible en http://web.catie.ac.cr/informacion/RFCA/rev51-52/rma51_ct_payan.pdf
31. Payán, A; Jiménez, F; Muhammad, I; Casanoves, F. 2007. Crecimiento de forrajes mejorados con potencial para sistemas de producción agropecuaria en la subcuenca del río Jucuapa, Nicaragua. acto en los recursos naturales de la subcuenca del río Jucuapa, Nicaragua. Recursos Naturales y Ambiente no. 51-52:167-174. Disponible en http://web.catie.ac.cr/informacion/RFCA/rev51-52/rma51_ct_payan2.pdf

32. Pérez Carrasco, R; Faustino, J; Jiménez, F; Prins, C. 2007. La coordinación institucional y el manejo de los recursos naturales bajo el enfoque de cogestión adaptativa de cuencas en la subcuenca del río Aguas Calientes, Nicaragua. Recursos Naturales y Ambiente no. 51-52:153-160. Disponible en http://web.catie.ac.cr/informacion/RFCA/rev51-52/rna51_ct_perez.pdf
33. Orellana Zelaya, AC; Jiménez, F; Faustino, J; Prins, C. 2010. Procesos y experiencias de cogestión en la subcuenca del río Copán, Honduras. 1. Análisis de los principales componentes del modelo de cogestión. Recursos Naturales y Ambiente no. 59-60:41-50. Disponible en http://web.catie.ac.cr/informacion/RFCA/rev59/rna59_60_p41_50.pdf
34. Orellana Zelaya, AC; Jiménez, F; Faustino, J; Prins, C. 2010. Procesos y experiencias de cogestión en la subcuenca del río Copán, Honduras. 2. Interacción e integración de actores y de los componentes del modelo de cogestión. Recursos Naturales y Ambiente no. 59-60:51-60. Disponible en http://web.catie.ac.cr/informacion/RFCA/rev59/rna59_60_p51_60.pdf
35. Orellana Zelaya, AC; Jiménez, F; Faustino, J; Prins, C. 2010. Procesos y experiencias de cogestión en la subcuenca del río Copán, Honduras. 3. Lecciones aprendidas y estrategias para para fortalecer el modelo de cogestión implementado. Recursos Naturales y Ambiente no. 59-60:61-67. Disponible en http://web.catie.ac.cr/informacion/RFCA/rev59/rna59_60_p61_67.pdf
36. Rascón Ramos, A; Jiménez, F. 2008. Definición de la línea base para el monitoreo biofísico y socioambiental en la cogestión de cuencas en América Central. 1. Diseño de una metodología participativa. Recursos Naturales y Ambiente no. 55:37-45. Disponible en <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A3170E/A3170E.PDF>
37. Rascón Ramos, A; Jiménez, F. 2008. Definición de la línea base para el monitoreo biofísico y socioambiental en la cogestión de cuencas en América Central. 2. Validación de la metodología. Recursos Naturales y Ambiente no. 55:46-52. Disponible en <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A3171E/A3171E.PDF>
38. Rivera Torres, L; Solís, H; Jiménez, F; Faustino, J. 2004. Evaluación de la amenaza y vulnerabilidad a inundaciones en la microcuenca La Soledad, Valle de Ángeles, Honduras. Recursos Naturales y Ambiente no. 43: 125-131. Disponible en <http://web.catie.ac.cr/informacion/RFCA/rev43/pag125-131.pdf>
39. Rodas Velásquez, GR; Jiménez Otárola, F. 2009. Percepción de los actores locales sobre la gestión de zonas de recarga hídrica en Honduras. Recursos Naturales y Ambiente no. 56-57:116-123. Disponible en <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A4808E/A4808E.PDF>
40. Sosa Pérez, G; Jiménez Otárola, F. 2009. Fuentes de agua para consumo humano en la microcuenca La Soledad, Valle de Ángeles, Honduras. 1 Caracterización de los acueductos y evaluación de prácticas agrosilvopecuarias. Recursos Naturales y Ambiente no. 56-57:101-107. Disponible en <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A4806E/A4806E.PDF>
41. Sosa Pérez, G; Jiménez Otárola, F. 2009. Fuentes de agua para consumo humano en la microcuenca La Soledad, Valle de Ángeles, Honduras. 2. Calidad del agua para consumo humano. Recursos Naturales y Ambiente no. 56-57:108-115. Disponible en <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A4807E/A4807E.PDF>
42. Urbina, L; Jiménez, F. 2005. Implementación de proyectos y programas de desarrollo en la subcuenca del río Jucuapa, Matagalpa, Nicaragua. Recursos Naturales y Ambiente no. 45:67-73. Disponible en <http://web.catie.ac.cr/informacion/RFCA/rev45/Pages%2067-73.pdf>