

# Bosques y Agua

La Gestión de un Programa Trinacional



Publicado por:  
Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Domicilios de la empresa  
Bonn y Eschborn, Alemania

Programa Bosques y Agua  
Bulevar Orden de Malta, Casa de la Cooperación Alemana  
Urbanización Santa Elena, Antiguo Cuscatlán  
La Libertad, El Salvador  
Tel.: (503) 2121-5100 / (502) 7943-4317  
E-Mail: prog.bosquesyagua@gmail.com / anna-katharina.rindtorff@giz.de

<https://www.giz.de/de/weltweit/13474.html>

Versión  
Octubre 2017

Impresión  
Imprenta XY  
Nombre de la ciudad

Diseño  
Studio 15, Estudio de Diseño  
San Salvador

Créditos fotográficos  
Sandra Sebastián: portada, páginas 6, 10, 15, 20, 23, 25 ,29

Texto  
Silvia Margarita Rubio Jovel

Revisión  
Anna-Katharina Rindtorff y Anne-Cathrine Hauch (por GIZ)  
Miriam Hirezi y Mario Marroquín (por CTPT)  
Danilo Bueso (por GOPA)

La GIZ es responsable del contenido de la presente publicación.

Por encargo del  
Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) de Alemania

# Contenido

Introducción	6
Presentación del Programa Bosques y Agua	7
Los ejecutores del Programa	7
La Región Trifinio	7
Descripción del Programa	8
La gestión del Programa Bosques y Agua	9
1. La estrategia: la definición de los caminos de acción para aportar al desarrollo de la Región Trifinio	10
1.1. Orientación a resultados e impactos	10
1.2. La orientación al desarrollo sostenible	11
1.3. Lecciones aprendidas: estrategia	14
2. La cooperación: el valor añadido de la diversidad	15
2.1. La cooperación en el espacio trinacional: una visión común, horizontalidad en las relaciones y creación de beneficios mutuos	16
2.2. La cooperación en espacios sub-nacionales: compensación por servicios ecosistémicos	18
2.3. Lecciones aprendidas: cooperación	19
3. La conducción de procesos de desarrollo en un espacio trinacional	20
3.1. Lecciones aprendidas: conducción	22
4. Los procesos: asegurando la calidad en el Programa	23
4.1. Visión estratégica de los procesos del Programa Bosques y Agua	23
4.2. La arquitectura de las intervenciones	24
4.3. Lecciones aprendidas: procesos	24
5. Aprendizaje e innovación: un enfoque holístico	25
5.1. La generación de información y el monitoreo como bases para la construcción de conocimiento	28
5.2. Lecciones aprendidas: aprendizaje e innovación	29
Bibliografía	30
Anexo I. Actividades desarrolladas para la elaboración del documento	31

# Figuras

Figura 1.	Desarrollo del Programa Bosques y Agua	8
Figura 2.	Factores de éxito de Capacity WORKS	11
Figura 3.	Relaciones del Programa con una diversidad de actores (representación resumida)	16
Figura 4.	Organigrama de la CTPT	21
Figura 5.	Organigrama GIZ-GOPA para la implementación del Programa Bosques y Agua	21
Figura 6.	Estructura de conducción del Programa Bosques y Agua	22
Figura 7.	Procesos clave, de conducción y de soporte del Programa Bosques y Agua en su tercera fase	23
Figura 8.	Fortalecimiento de capacidades en la implementación del modelo agroforestal de cultivo de café bajo sombra en la Región Trifinio	27
Figura 9.	Productos de conocimiento del Programa Bosques y Agua	28

# Recuadros

Recuadro 1.	Fomento de la apropiación: reconocimiento y fortalecimiento del liderazgo territorial en los procesos de desarrollo	12
Recuadro 2.	La gobernanza territorial: La Red de Mancomunidades, un aporte a la articulación vertical de los diferentes niveles del Estado y a la articulación horizontal de gobiernos locales	12
Recuadro 3.	El enfoque de integralidad y la implementación de los modelos agroforestal y silvopastoril	13
Recuadro 4.	El escalamiento: Partir de la experiencia para difundir buenas prácticas	13
Recuadro 5.	El fortalecimiento de capacidades en las personas, las organizaciones y la sociedad	14
Recuadro 6.	El principio de armonización: coordinación con otros proyectos de cooperación internacional para el desarrollo	17
Recuadro 7.	La Mesa del Café de la Región Trifinio: visión común, horizontalidad y beneficios mutuos	17
Recuadro 8.	Establecimiento de relaciones de beneficio mutuo: las alianzas con las universidades	18
Recuadro 9.	Cooperación para el establecimiento de mecanismos de compensación por servicios ecosistémicos hídricos	18
Recuadro 10.	Productos de conocimiento y difusión de experiencia	27
Recuadro 11.	Fortalecimiento de capacidades en monitoreo por el Programa Bosques y Agua	28

# Tablas

Tabla 1.	Comparativa de procesos de dirección y conducción	20
Tabla 2.	Arquitectura de la intervención en la implementación del modelo silvopastoril	24
Tabla 3.	Estrategia de fortalecimiento de capacidades del Programa Bosques y Agua en su tercera fase	26

# Siglas y acrónimos

CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
CTPT	Comisión Trinacional del Plan Trifinio
CUNORI-USAC	Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala
CUROC-UNAH	Centro Universitario Regional de Occidente de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
GRITO	Grupo Regional Integral Trinacional Operativo
MAP	Programa Agroambiental Mesoamericano
ONG	Organización no gubernamental
PAC	Promotor Agrícola Comunitario
PROTCAFES	Proyecto Trinacional de Café Especial Sostenible
RRNN	Recursos naturales
UES	Universidad de El Salvador
UR	Universidad Rural (UR)
URL	Universidad Rafael Landívar



## Introducción

El Programa Bosques y Agua se desarrolló entre enero de 2009 y abril de 2018 de manera conjunta entre la Comisión Trinacional del Plan Trifinio (CTPT) y la Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) por encargo del Ministerio Federal alemán de Cooperación Económica y Desarrollo. La zona de trabajo fue la Región Trifinio en Centroamérica, de importancia estratégica por los recursos naturales compartidos por Guatemala, El Salvador y Honduras, especialmente en lo referido a la producción de agua y la diversidad de los ecosistemas. La Región del Trifinio se distingue por ser parte relevante de uno de los sistemas hidrográficos más importantes de América Central con la cuenca trinacional del río Lempa, la cuenca binacional del río Motagua (entre Guatemala y Honduras) y la cuenca nacional del río Ulúa en Honduras. De hecho, la cuenca del río Lempa es de las más grandes en la región y nace en la Región Trifinio. Además, el macizo de Montecristo que se encuentra en el centro de la zona, ha sido declarado Reserva de Biósfera por la UNESCO.

La finalidad primordial del Programa era el desarrollo de modelos replicables que mejoren las condiciones de vida de las familias de pequeños productores<sup>1</sup> y a la vez promuevan el uso sostenible de los recursos naturales del territorio. Asimismo, el Programa trabajó en el fortalecimiento institucional de la CTPT y otros actores locales.

Durante la implementación del Programa se generó conocimiento a partir de las experiencias desarrolladas con los actores involucrados, que ha sido ya documentado en diversos materiales como sistematizaciones de los modelos, cartillas de facilitación, material divulgativo.

<sup>1</sup> El uso del masculino para referirse a ambos sexos en este documento pretende hacer el texto más legible, y de ninguna manera se trata de una discriminación en contra de la mujer.

Con la finalización del Programa se vio la necesidad de no solamente sistematizar y compilar el conocimiento técnico generado, pero también las experiencias de gestión de un programa de cooperación para el desarrollo en un ámbito trinacional. Con ello se espera proponer tanto a los actores del territorio como de ámbitos similares, el análisis y la descripción de procedimientos para la gestión de actividades en un contexto de cooperación trinacional.

El presente documento va principalmente orientado hacia tomadores de decisión y personal técnico. Su propósito fue analizar la forma en que operó el Programa Bosques y Agua a partir de los cinco factores de éxito propuesto por Capacity WORKS. Capacity WORKS es el modelo de gestión de la cooperación diseñado por la GIZ. Se basa en la revisión y el análisis de experiencias de gestión de proyectos de cooperación para el desarrollo del mundo entero. De ello, se destacaron cinco factores para concebir e implementar una cooperación exitosa: estrategia, cooperación, conducción, procesos, y aprendizaje e innovación.

# Presentación del Programa Bosques y Agua

Como recién mencionado, el Programa “Conservación de Bosques Tropicales y Manejo de Cuencas Hídricas en la Región Trifinio (CAMARENA)” conocido como Programa Bosques y Agua, se implementó de manera conjunta por la CTPT y la GIZ por encargo del Ministerio Federal alemán de Cooperación Económica y Desarrollo en el período comprendido entre enero de 2009 y abril de 2018.

## Los ejecutores del Programa

La CTPT surge a partir del “Tratado entre las Repúblicas de El Salvador, Guatemala y Honduras para la Ejecución del Plan Trifinio”<sup>2</sup> (que puede mencionarse como el Tratado de aquí en adelante). Define su conformación por los vicepresidentes de las Repúblicas de Guatemala y El Salvador y uno de los Designados a la Presidencia de la República de Honduras. El Tratado también establece el nombramiento de una Secretaría Ejecutiva Trinacional, un Comité Consultivo y la formación de Unidades Técnicas Trinacionales que se establezcan como necesarias. Igualmente, especifica el apoyo de Ministerios, Secretarías de Estado y otras instancias gubernamentales. La principal finalidad de la CTPT es normar la ejecución del Plan Trifinio que incluye la coordinación trinacional en la ejecución de programas, subprogramas, proyectos y acciones en la región.

Por su parte la GIZ es un proveedor de servicios de cooperación internacional para el desarrollo sostenible a nivel mundial, con más de 50 años de experiencia en áreas como empleo, promoción de la economía, energía y medio ambiente, paz y seguridad, entre otras. Trabaja con instituciones del sector público, empresas privadas, actores de la sociedad civil y centros de investigación. La GIZ desarrolla programas y proyectos por encargo de la Unión Europea, las Naciones Unidas, el sector privado y gobiernos de diferentes países. Su principal comitente es el Ministerio Federal alemán de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ).

## La Región Trifinio

El Programa Bosques y Agua centró su trabajo en la Región Trifinio, área que comprende 7,541 kilómetros cuadrados y 45 municipios de los tres países de El Salvador, Guatemala y Honduras. Es reconocida a través del Tratado como unidad ecológica indivisible y de especial interés, en la que “solo la acción conjunta y coordinada de los tres países podrá dar solución satisfactoria a los problemas de sus poblaciones y al manejo sostenible de los recursos naturales”<sup>3</sup>.

Parte de la zona ha sido declarada Reserva de la Biósfera Transfronteriza Trifinio – Fraternidad por la UNESCO en el año 2011. Cuenta con ecosistemas de bosque nuboso, bosque seco subtropical estacionario y bosque de pino-roble. También, se ubica el humedal complejo Lagunar Güija declarado como Sitio de Importancia Internacional Ramsar. La Región Trifinio tiene una importancia ambiental estratégica al contener tres grandes cuencas hidrográficas: Lempa, Motagua y Ulúa, que proveen servicios ecosistémicos a los tres países: agua para consumo humano, hidroelectricidad y riego para actividades agropecuarias.



<sup>2</sup> Tratado entre las Repúblicas de El Salvador, Guatemala y Honduras para la ejecución del Plan Trifinio (1997). Disponible en: <http://plantrifinio.gob.sv/wp-content/uploads/2014/12/Tratado-PLAN-TRIFINIO-2014.pdf> [Consulta:23 de agosto de 2017]

<sup>3</sup> Tratado entre las Repúblicas de El Salvador, Guatemala y Honduras para la ejecución del Plan Trifinio (1997). Disponible en: <http://plantrifinio.gob.sv/wp-content/uploads/2014/12/Tratado-PLAN-TRIFINIO-2014.pdf> [Consulta:23 de agosto de 2017]

Desde el punto de vista del proceso de integración centroamericana, la Región es considerada como una importante experiencia con más de 30 años de trabajo transfronterizo que ha tratado de integrar el desarrollo humano y la sustentabilidad ambiental<sup>4</sup>.

A pesar de la abundancia de recursos naturales, existen importantes retos para asegurar la inclusión social de aproximadamente 819,000 personas que habitan en esta área, de las cuales el 70% se ubica en zonas rurales.

La mayor parte de la población realiza cultivos de subsistencia en pequeñas fincas familiares. El manejo de la ganadería es tradicional con métodos extensivos. Las explotaciones medianas (10 hectáreas) se dedican a la ganadería y al cultivo del café. La región presenta una distribución desigual de la tierra y de los recursos, los cuales son cada vez más escasos al continuarse con las prácticas no sostenibles. Tienen presencia en la región los conflictos por el acceso y uso de los recursos naturales, especialmente debido a las formas de aprovechamiento que compiten entre sí y los conflictos por la minería. La tasa de deforestación es de aproximadamente 2.7% anual<sup>5</sup>.

El acceso a la educación, la salud, la electricidad y el abastecimiento de agua potable y el saneamiento es limitado. Las instituciones estatales están poco presentes y apenas le proporcionan servicios a la población (por ejemplo, instituciones de asesoramiento y de financiamiento agrícola y forestal). Las mujeres y los indígenas con frecuencia son marginados a causa de los prejuicios sociales y étnicos, y tienen un acceso aún más limitado a los recursos y servicios públicos. El 12% de la población pertenece al grupo indígena Maya Ch'orti, el cual se encuentra principalmente en el llamado "corredor seco", caracterizado por agricultura menos productiva y con la tasa de pobreza más alta en los tres países.

## Descripción del Programa

En el contexto descrito anteriormente, el Programa Bosques y Agua se diseñó para contribuir de manera directa a la implementación de acciones de protección y conservación de los recursos naturales en la Región Trifinio, y al fortalecimiento de las capacidades técnicas e institucionales de la CTPT, para que pueda cumplir su rol de ente coordinador del desarrollo regional. El Programa se ejecutó en tres fases enfocándose en la gestión sostenible de los recursos naturales, como se muestra en la tabla 1.

Durante las tres fases del Programa se desarrollaron e implementaron los modelos agroforestal y silvopastoril en más de 600 unidades productivas localizadas en 7 microcuencas y 3 micro-zonas<sup>6</sup> piloto de los tres países. Se logró una producción más limpia y un incremento en los ingresos familiares. Las cadenas de valor de los productos respectivos (café, aguacate, leche y melocotón) se fortalecieron a través de mejoras en la organización de productores, del procesamiento y de la comercialización de los productos.

Además fue ejecutado el modelo forestal en 6 microcuencas piloto<sup>7</sup> conllevando la implementación de mecanismos de compensación por servicios ecosistémicos que brinda el bosque y de la concientización de la población sobre su importancia y la necesidad de valorar los servicios que presta, como el agua para consumo humano. De manera complementaria, el Programa lideró campañas trinacionales para la prevención y el control de incendios forestales.

Figura 1. Desarrollo del Programa Bosques y Agua

Fases	Fase I 01/2009 – 12/2011	Fase II 01/2012-11/2015	Fase III 12/2015-12/2017
Objetivo	La promoción e implementación transfronteriza de una gestión sostenible de los recursos naturales (RRNN) en la Región Trifinio ha mejorado.		La coordinación y cooperación entre los actores relevantes en el manejo sostenible de recursos naturales y cadenas de valor en la Región Trifinio han mejorado bajo el liderazgo de la CTPT.
Campos de acción	<ol style="list-style-type: none"> <li>Modelos sostenibles del uso de los RRNN,</li> <li>Capacidades de organización y de gestión,</li> <li>Gestión regional de conocimientos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento de los actores locales y de la CTPT para la difusión y la implementación de los modelos de gestión sostenible de recursos naturales,</li> <li>Fortalecimiento organizacional de actores locales y de la CTPT.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento institucional y de conducción de la CTPT,</li> <li>Fortalecimiento y creación de plataformas institucionales para el manejo de RRNN,</li> <li>Difusión e institucionalización de las experiencias exitosas en el manejo sostenible de RRNN,</li> <li>Consolidación de cadenas de valor, para la sostenibilidad económica de las propuestas desarrolladas en las fases anteriores</li> </ol>

<sup>4</sup> Comisión Trinacional del Plan Trifinio. Actualización de la Estrategia del Plan Trifinio 2014-2018 (2014). Disponible en: <http://plantrifinio.gob.sv/wp-content/uploads/2014/12/Estrategia-Plan-Trifinio-2014-2018.pdf>. [Consulta:23 de agosto de 2017].

<sup>5</sup> Programa Bosques y Agua/ GIZ- Plan Trifino (2011). Estudio "Recopilación de datos forestales de la Región Trifinio, para analizar la factibilidad de aplicar un mecanismo REDD"

<sup>6</sup> Las microcuencas piloto de implementación del modelo agroforestal fueron:  
 • en El Salvador: Cusmapa (café bajo sombra) y Jupula (aguacate y melocotón ambos con cercas vivas)  
 • en Guatemala: Carcaj y Mezcal (café bajo sombra); y  
 • en Honduras: Marroquín (café bajo sombra) y San Juan Buena Vista (aguacate y melocotón ambos con cercas vivas).

El modelo silvopastoril se implementó en los municipios de Citalá, La Palma y San Ignacio en El Salvador; Agua Blanca, Ipala y Santa Catarina Mita en Guatemala; y Cabañas, Copán Ruinas y Santa Rita de Copán en Honduras.

<sup>7</sup> Las microcuencas de intervención del modelo forestal fueron El Volcán en Guatemala, Sumpul entre El Salvador y Honduras, y en Honduras: Quebrada Oscura, Las Balanzas, Marroquín y Río Hondo.



El Programa apoyó la articulación interinstitucional como elemento que fortalece la gobernanza democrática territorial, propiciando la formación de espacios de concertación trina-cionales.

Otra área de acción definida fue el fortalecimiento de la CTPT como ente coordinador del desarrollo regional, especialmente en sus capacidades de comunicación, articulación, y planifica-ción y monitoreo.

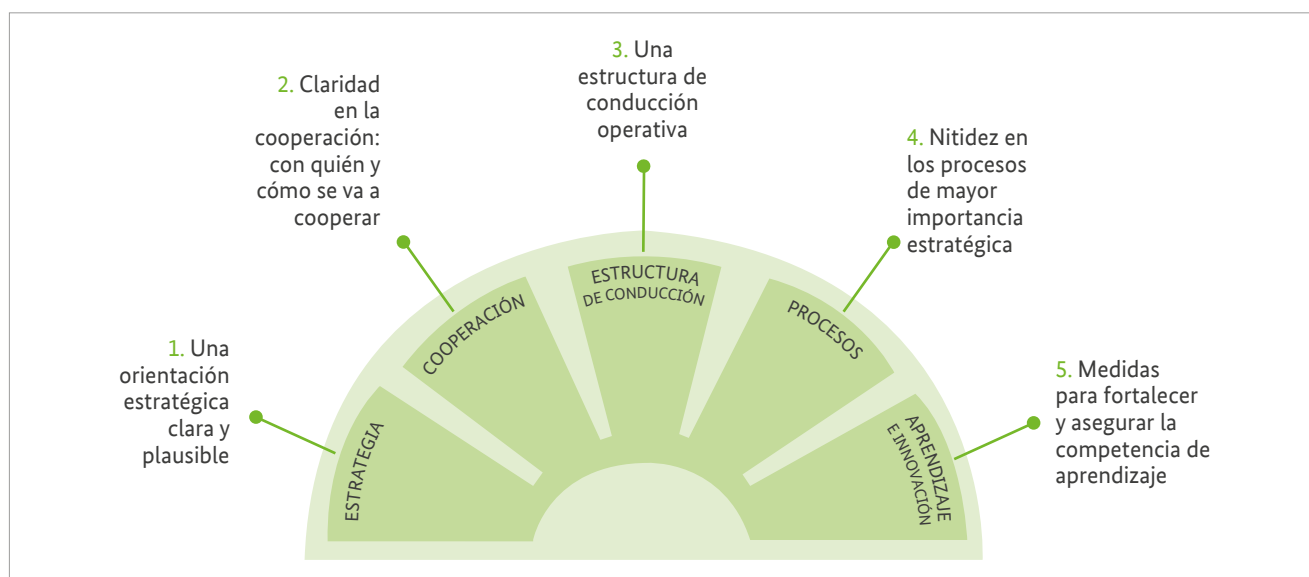
La CTPT es la contraparte política del Programa. Como socios en la implementación se sumaron otras instituciones como los Ministerios o Secretarías de Medio Ambiente, Agricultura, Planificación, los institutos de bosque o forestales de los tres países. A nivel regional/ local participaron mancomunidades y alcaldías. A este conjunto se añade el sector privado, organiza-ciones no gubernamentales (ONG), organizaciones comunita-rias y la cooperación internacional. En el capítulo “La Coope-ración: el valor añadido de la diversidad” se presenta y analiza más a detalles el ámbito de cooperación del Programa.

## La gestión del Programa Bosques y Agua

Bosques y Agua se diseñó e implementó apoyándose en Ca-pacity WORKS, que es el modelo de gestión que propone la GIZ para la ejecución de programas de desarrollo a partir de la conceptualización del desarrollo sostenible, los objetivos y resultados del proyecto o programa y cinco factores de éxito. De forma más amplia:

- El **enfoque de desarrollo sostenible** orienta el accionar hacia la mejora de los ámbitos económico, social y am-biental de las personas y de las comunidades, implemen-tando principios y estándares, como la participación, la apropiación, la eficiencia y la subsidiaridad.
- Los **objetivos y resultados** de un programa se consideran la piedra angular del modelo de gestión de la GIZ. Esta-blece un compromiso para alcanzarlos de la manera más eficaz y sostenible en conjunto con la contraparte.
- Capacity WORKS trabaja con **cinco factores de éxito** que sirven como orientación metodológica para el diseño y la implementación de Programas: (i) estrategia, (ii) coo-peración, (iii) estructura de conducción; (iv) procesos y (v) aprendizaje e innovación.

Figura 2. Factores de éxito de Capacity WORKS



Fuente: con base en GIZ (2009)

En los siguientes apartados se sistematiza la gestión del Pro-grama Bosques y Agua a la luz de los factores de éxito propues-tos por Capacity WORKS, con el fin de compartir experiencias prácticas de gestión que puedan ser relevantes para actores ac-tivos en ámbitos similares.

Este documento fue elaborado tomando en cuenta los puntos de vista de diferentes actores que participaron en el desarrollo del Programa y que fueron recogidos mediante entrevistas, ta-lleres y revisión de bibliografía (ver detalles en Anexo I).



# 1. La estrategia: la definición de los caminos de acción para aportar al desarrollo de la Región Trifinio

La estrategia de un programa de desarrollo como Bosques y Agua es la definición de un proceso de cambio a partir del análisis del entorno y especialmente de la situación de las personas y grupos usuarios finales de los servicios brindados. La estrategia define los cursos de acción que se seguirán para pasar de una situación actual a una situación “deseada”.

En el ámbito de la cooperación internacional, la estrategia está conformada por dos elementos que actúan de forma enlazada:

- Medidas para lograr los cambios, es decir la definición de los servicios e insumos que se entregarán, y la forma en que se proporcionará el asesoramiento.
- Orientación al desarrollo sostenible, referida a principios transversales de la cooperación al desarrollo, tales como: la integralidad, el fortalecimiento de capacidades, la igualdad de género, el fortalecimiento de gobernanza, entre otros.

## 1.1. Orientación a resultados e impactos

El Programa llevó a cabo un proceso de reflexión en torno a los siguientes cuestionamientos:

- ¿Con qué productos o servicios se alcanzarán los efectos deseados?
- ¿Con qué formas de asesoramiento?
- ¿Con cuántos recursos humanos y financieros?

Como resultado definió un conjunto de servicios y productos para ser entregados a las instituciones, organizaciones productivas y sociales y a la población del área en general. Además estableció de cuál forma su uso o aprovechamiento generaría cambios sostenibles a corto o medianos plazo.

Durante las primeras dos fases de implementación del Programa Bosques y Agua, las respuestas a las preguntas arriba mencionadas fueron desarrolladas entre la CTPT y la GIZ, a un nivel de grandes líneas estratégicas. Posteriormente en la tercera fase, hubo un aumento en el esfuerzo de coordinación también a nivel operativo.

De manera resumida, puede decirse que la estrategia del Programa tuvo como meta la promoción del desarrollo integral de esta área trinacional, incidiendo positivamente en los ámbitos económico, social, institucional y ambiental. Para alcanzar este

fin se puso énfasis en apoyar a la CTPT para la creación de nuevas formas de articulación entre los actores territoriales y en el fortalecimiento de sus capacidades a varios niveles.

De manera concreta, el Programa trabajó en el desarrollo y la validación de tres modelos replicables de gestión sostenible de recursos naturales:

- el modelo agroforestal de cultivo café bajo sombra y de frutales con cercas vivas,
- el modelo silvopastoril de ganadería amigable con el ambiente, y
- el modelo forestal de compensación por servicio ecosistémicos del bosque.

Mientras, paralelamente, se fortalecían las capacidades institucionales de la contraparte, la CTPT, así como de actores claves de la Región.

## 1.2. La orientación al desarrollo sostenible

El Programa Bosques y Agua definió para su ejecución una serie de principios que marcaban su accionar en las diferentes áreas de intervención: (i) alineación con las prioridades establecidas en la región, (ii) fomento de la apropiación y la gobernanza territorial, (iii) un enfoque de integralidad, (iv) el escalamiento de

las experiencias, y (v) fortalecimiento de capacidades a varios niveles.

### (i) Alineación con las prioridades establecidas en la Región Trifinio

En el contexto trinacional, la principal entidad con la que se cooperó fue la CTPT, contraparte política del Programa. Uno de los principios de la cooperación internacional es la alineación, que consiste en la articulación de estrategias de programas con la agenda de desarrollo que los países tienen. En este caso, el Programa Bosques y Agua, en su primera y segunda fase, trabajó en alineación con la Estrategia del Plan Trifinio 2010 – 2020. Posteriormente, a finales de la segunda fase y principalmente en la tercera fase, se trabajó en alineación con la Actualización de la Estrategia del Plan Trifinio 2014 – 2018. El periodo coincide con el asesoramiento de la CTPT en sus capacidades de planificación y seguimiento. En este sentido fue asesorada en la actualización de su estrategia así como en el desarrollo de un sistema informático de seguimiento a las actividades implementadas bajo su sombrilla denominado sistema de información gerencial (SIGE). Es así que los campos de acción del Programa en la tercera fase aportan directamente al logro de los ejes de la Estrategia 2014 – 2018 de la CTPT.

La tabla siguiente muestra cómo los campos de acción de la tercera fase del Programa Bosques y Agua se insertaron en las prioridades estratégicas del Plan Trifinio.

**Cuadro 1. Alineación de los campos de acción del Programa Bosques y Agua con la Estrategia del Plan Trifinio 2014 - 2018**


Ejes de la Estrategia del Plan Trifinio		Campos de acción de Bosques y Agua
Integración regional y cooperación transfronteriza	◀	Campo de acción 1. Fortalecimiento institucional y de conducción de la CTPT Campo de acción 2. Fortalecimiento y creación de plataformas institucionales para el manejo de RRNN
Desarrollo social con enfoque de género y juventud	◀	Ejes transversales de igualdad de género e interculturalidad
Economía sustentable	◀	Campo de acción 4. Consolidación de cadenas de valor, para la sostenibilidad económica de las propuestas desarrolladas en las fases anteriores
Medio ambiente y cambio climático	◀	Campo de acción 3. Difusión e institucionalización de las experiencias exitosas en el manejo sostenible de RRNN

Con la creación del SIGE, el Programa facilitó a la CTPT una herramienta para alinear la cooperación internacional con sus opciones estratégicas, y buscar la articulación en torno a prioridades específicas de las inversiones que realizan las instituciones nacionales y la cooperación internacional en el territorio.

### (ii) Fomento de la apropiación y la gobernanza territorial

El Programa, implementado conjuntamente entre la CTPT y la cooperación alemana para el desarrollo, fomentó la apropiación y la gobernanza territorial. La apropiación implica reconocer el hecho de que son las instituciones y organizaciones de los países socios quienes deben dirigir los procesos de desarrollo. El rol de la cooperación internacional es apoyarles para que lo ejerzan de manera efectiva.

**Recuadro 1. Fomento de la apropiación: reconocimiento y fortalecimiento del liderazgo territorial en los procesos de desarrollo**



El Programa se implementó reconociendo que en la Región Trifinio ya estaban presentes actores con experiencia y con un rol definido en el proceso de desarrollo transfronterizo. Por lo tanto se apostó a la articulación y fortalecimiento de lo que ya existía.

Como ejemplo concreto, el Programa fortaleció a la CTPT para que pudiera ejercer de mejor manera su rol de liderazgo en la Región. Este fortalecimiento se dio de manera más sistemática a partir de la segunda fase.


Asimismo, se capacitó y articuló actividades con Ministerios / Secretarías y otras instancias de los gobiernos nacionales, así como con mancomunidades y gobiernos locales.

El reconocimiento no se limitó a los actores gubernamentales, y también apoyó el desarrollo de la auto-responsabilidad en el sector privado (como las cooperativas), organizaciones ciudadanas (como las juntas de agua), la academia, entre otras. De esa manera, se favoreció la generación de un entramado de actores que se vuelven interlocutores, que pueden dialogar y llegar a consensos en torno al desarrollo de esta zona transfronteriza, promoviendo apropiación no solo gubernamental, sino también territorial trinacional.

Al analizar la gobernanza territorial debe considerarse tanto la coordinación vertical como la horizontal. La coordinación vertical involucra a diferentes niveles del Estado (trinacional, nacional, departamental y local), así como las políticas sectoriales con impacto territorial. La coordinación horizontal comprende por un lado la coordinación entre autoridades públicas en un mismo nivel y entre actores públicos y privados. Una adecuada gobernanza reconoce al territorio como un bien colectivo y la necesidad de valorizar sus recursos.

Un ejemplo de la promoción de la gobernanza territorial por el Programa Bosques y Agua es el apoyo a la conformación de la Red de Mancomunidades de la Región Trifinio, organización con potencial para realizar la articulación entre las políticas locales con las nacionales y elevarlas a un nivel trinacional mediante el respaldo de la CTPT.

**Recuadro 2. La gobernanza territorial: La Red de Mancomunidades, un aporte a la articulación vertical de los diferentes niveles del Estado y a la articulación horizontal de gobiernos locales**



El Programa apoyó la formación de la Red de Mancomunidades de la Región Trifinio que ha definido como su objetivo la "gestión de los territorios de los tres países con capacidades sostenibles para alcanzar el desarrollo integral de la Región Trifinio."

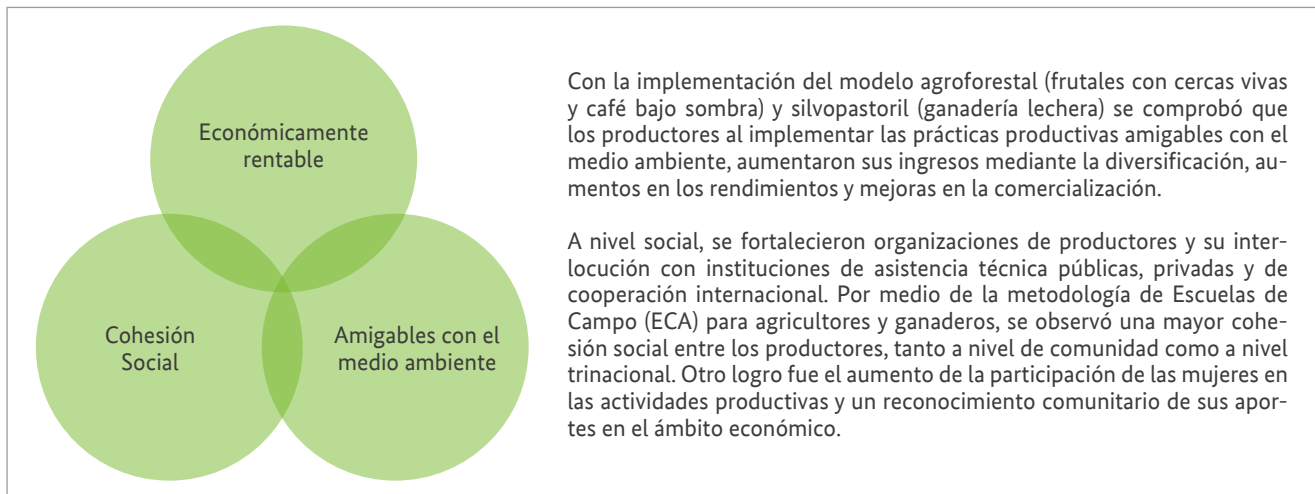
La Red contribuye a la gobernanza vertical, entre niveles de gobierno, al ser un interlocutor con Ministerios/Secretarías y también con la CTPT, con la que ha firmado un Convenio como marco para el trabajo conjunto en el fomento del desarrollo territorial a nivel trinacional. La Red ha facilitado la gestión compartida del territorio entre diferentes niveles estatales, apoyando la identificación y priorización de necesidades y la formulación de propuestas de solución. Actualmente de manera conjunta, la CTPT, la Red y los Ministerios/ Secretarías de Medio Ambiente están gestionando ante la cooperación internacional un proyecto en el ámbito del agua y saneamiento, problemática de gran relevancia para la población de la región.

La Red mejora la coordinación horizontal en la gobernanza territorial, al favorecer la articulación de las mancomunidades, la gestión de conocimiento y el intercambio de recursos entre los gobiernos locales. Una de las acciones realizadas en el marco de esta Red son las giras de intercambio. Por medio de las mismas, representantes de las mancomunidades visitan experiencias de interés en relación con los servicios que prestan a sus municipios asociados como la planificación territorial, la descentralización de los servicios de agua o el funcionamiento de oficinas de Desarrollo Económico Local.

### (iii) La integralidad

La integralidad significó que el Programa consideró todos los aspectos de la sostenibilidad en la concepción de los modelos de gestión sostenible de recursos naturales implementados. Con su enfoque holístico procuró que los resultados fueran económicamente rentables, socialmente aceptados y amigables con el medio ambiente.

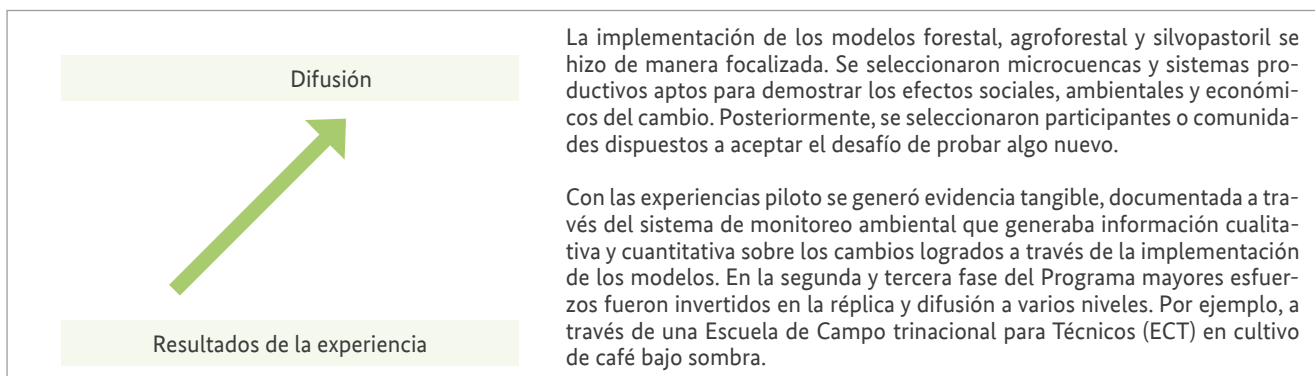
#### Recuadro 3. El enfoque de integralidad y la implementación de los modelos agroforestal y silvopastoril



### (iv) El escalonamiento de las experiencias

El escalamiento de la experiencia implicó que el Programa partió de las necesidades del territorio e implementó experiencias con la capacidad de generar resultados tangibles que responden a demandas urgentes y generan resultados reales, a corto y mediano plazo, y que además son de fácil réplica.

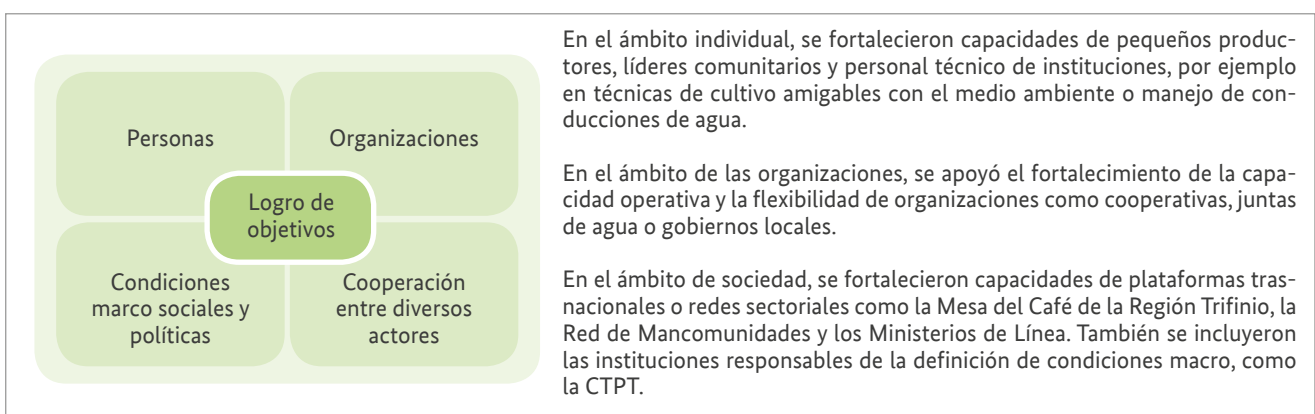
#### Recuadro 4. El escalamiento: Partir de la experiencia para difundir buenas prácticas



### (v) Fortalecimiento de capacidades

Finalmente, otra de las apuestas del Programa fue el fortalecimiento de capacidades a nivel del individuo, de la organización y de la sociedad para que alcancen sus objetivos de forma sostenible y eficaz. Para ello se diseñó una estrategia específica.

#### Recuadro 5. El fortalecimiento de capacidades en las personas, las organizaciones y la sociedad



En resumen, mediante la definición de su estrategia, el Programa estableció los objetivos a alcanzarse y los medios que pondría a disposición para lograrlos. Asimismo, definió una manera de actuación con la implementación de principios de desarrollo sostenible.

### 1.3. Lecciones aprendidas: estrategia

- ▶ Las estrategias orientadas a lograr la gestión sostenible de los recursos naturales deben ser integrales. Por lo tanto, deben considerar, además de la dimensión ambiental, aspectos económicos y sociales con el fin de asegurar la sostenibilidad de los cambios generados.
- ▶ La gestión sostenible de los recursos naturales debe abordarse con un enfoque de gobernanza, procurando la articulación vertical de las diferentes instancias del Estado y la coordinación horizontal entre instancias gubernamentales del mismo nivel o entre sectores como el público, el privado y la sociedad civil.
- ▶ En los programas de cooperación al desarrollo, el efectivo cumplimiento de la estrategia no está limitado a la entrega de algunos servicios definidos o al cumplimiento de las metas establecidas. A esto se suma la vivencia de principios, como la alineación a las prioridades locales, el fomento de la gobernanza o el fortalecimiento de capacidades.
- ▶ La construcción colectiva de una estrategia común entre los involucrados en el proyecto implica la realización de acciones intencionadas, así como la inversión de recursos y tiempo de las máximas autoridades de las organizaciones responsables del proyecto.

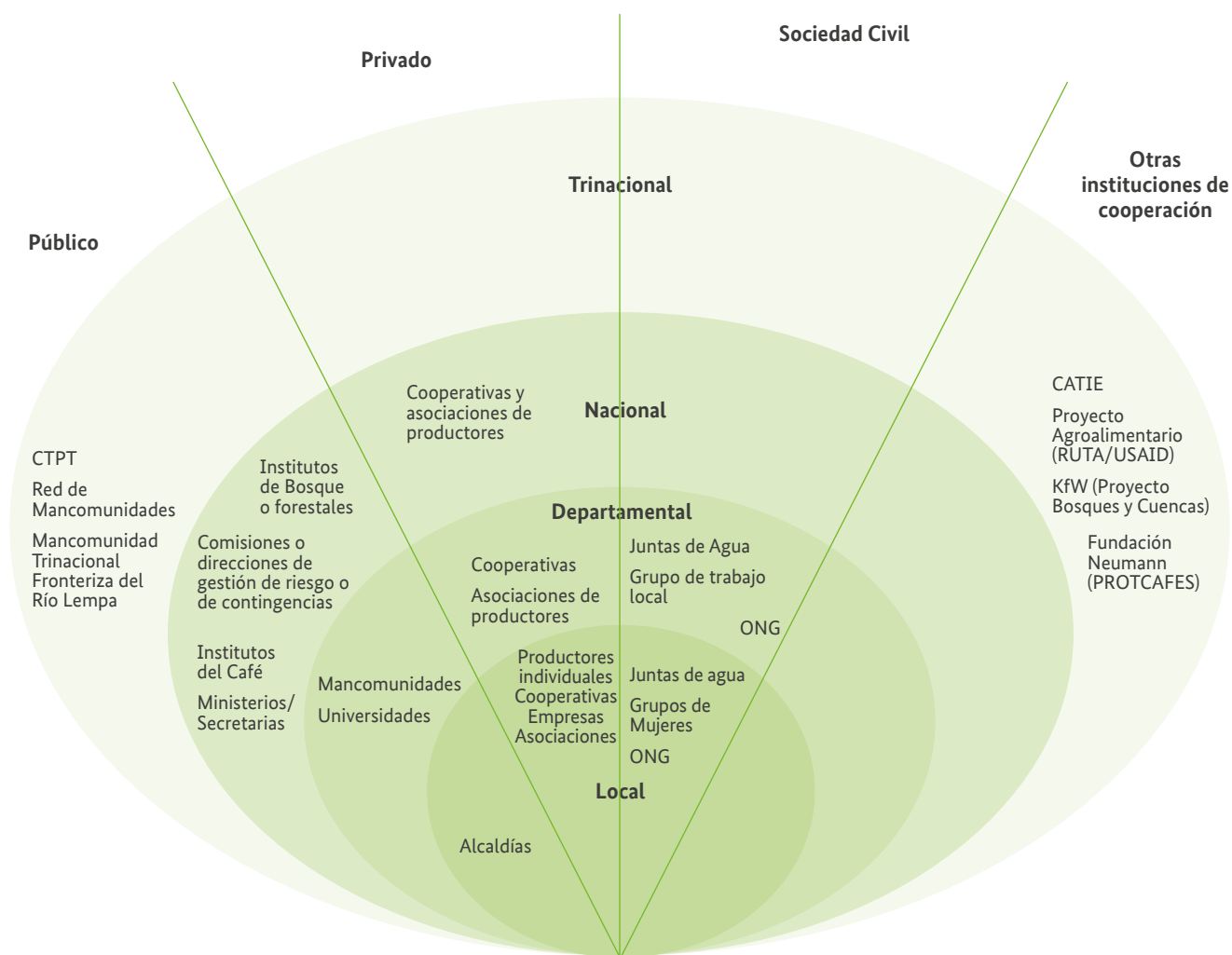


## 2. La cooperación: el valor añadido de la diversidad

Como se ha anticipado, el Programa Bosques y Agua durante su desarrollo interactuó con diversidad de actores que se ubicaban en los sectores público, privado o sociedad civil operando en el nivel centroamericano, nacional, departamental o local. La figura 3 muestra de manera resumida a estos actores.

En el escenario que existía en la Región Trifinio, el Programa estableció relaciones de cooperación gracias al liderazgo de la CTPT en el territorio. Estas relaciones tomaron formas variadas tales como mesas de coordinación, cartas de compromisos bilaterales y acuerdos no formales. El sustrato de esta cooperación era el valor añadido trinacional, es decir los beneficios obtenidos a partir de las fortalezas de actores que son diversos.

Figura 3. Relaciones del Programa con una diversidad de actores (representación resumida)



La creación o el fortalecimiento de relaciones de cooperación no es espontánea. Supone desarrollar un proceso, en el cual los actores pasan de contactos informales a la formulación de un proyecto común y la toma de decisión sobre la conducción de la acción conjunta.

En los siguientes apartados se describen experiencias de cooperación del Programa, desde dos perspectivas: en el ámbito trinacional y en el ámbito sub-nacional.

### 2.1. La cooperación en el espacio trinacional: una visión común, horizontalidad en las relaciones y creación de beneficios mutuos

Los espacios y las relaciones de cooperación transfronterizos son una contribución a la integración real de la Región. Permiten que las instituciones públicas de cada país realicen intervenciones articuladas y generadoras de sinergias que dan respuestas más eficaces a las necesidades de la población en la región. Igualmente, la conformación de plataformas públicas, privadas y público-privadas facilita la gobernanza territorial, mejora el uso sostenible de los activos naturales y sociales existentes y facilita el uso complementario de recursos.

A continuación se examinan tres experiencias de cooperación que tuvo el Programa en el ámbito trinacional: el trabajo con otras iniciativas de cooperación internacional, el fortalecimiento de la Mesa del Café de la Región Trifinio (MCT) y la colaboración con universidades de los tres países.

El Programa Bosques y Agua procuró la implementación del **principio de armonización**, es decir la toma de medidas para coordinarse y aprovechar sinergias con otros programas y proyectos con acciones en los mismos ejes temáticos en el territorio.



## Recuadro 6. El principio de armonización: coordinación con otros proyectos de cooperación internacional para el desarrollo

Bosques y Agua se incorporó al Grupo Regional Integral Trinacional Operativo, GRITO, espacio de coordinación operativa, articulado por el Gerente Técnico Trinacional de la CTPT. En este espacio, además de la CTPT, se integran proyectos de cooperación internacional que se ejecutan en el marco del Plan Trifinio, con el fin de evitar duplicidades y aprovechar sinergias.

El resultado de este esfuerzo de armonización fue mixto. Se establecieron relaciones productivas de cooperación con el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) que ejecutaba el Programa Agroambiental Mesoamericano (MAP) en la Región Trifinio. Aquí, el Programa aprovechó las experiencias ya existentes del CATIE para la implementación de los modelos agroforestal y silvopastoril, especialmente en el control biológico de plagas y la adaptación al cambio climático. Concretamente se promovió la producción de alternativas agroecológicas; y se aplicó la metodología de Escuelas de Campo (ECA). De manera similar se articularon acciones con la Fundación Hanns R. Neumann Stiftung que ejecuta el Proyecto Trinacional de Café Especial Sostenible (PROTCAFES), para la promoción y desarrollo del cultivo del café.

En el caso particular del programa financiado por medio del KfW por encargo del Ministerio Federal alemán de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) y ejecutado directamente por la CTPT, “Protección de los bosques tropicales y manejo de las cuencas en la Región Trifinio” (conocido como Programa Bosques y Cuencas), la articulación no fue fácil, en parte por el desfase en la ejecución de ambos. Es decir, hizo falta una adecuada sincronización en los tiempos de ejecución, que permitiera a Bosques y Cuencas financiar el escalamiento de las buenas prácticas (los modelos) generadas por Bosques y Agua. Los modelos estuvieron listos para su réplica masiva recién a mediados de la segunda fase de Bosques y Agua; mientras Bosques y Cuencas comenzó las inversiones de campo un año antes.

La CTPT junto al Programa Bosques y Agua y otros socios internacionales presentes en el territorio apoyaron y facilitaron la conformación de la Mesa de Café de la Región Trifinio (MCT). El proceso busca fortalecer la cadena de valor del café. Además, se aprovechó el espacio generado en la MCT para los productores y las organizaciones de productores beneficiarios del Programa, a través el modelo agroforestal café bajo sombra. La relación de cooperación que se estableció en este espacio, en el que confluyeron actores con marcos normativos y naturalezas diversas, implicó la aplicación de estos elementos:

- Construcción de un **entendimiento compartido** de la situación y la definición de objetivos comunes;
- Establecimiento de **relaciones de horizontalidad** en el trato, flexibilidad y negociación sobre las formas de funcionamiento; y
- Logro de **beneficios compartidos**.

## Recuadro 7. La Mesa del Café de la Región Trifinio: visión común, horizontalidad y beneficios mutuos

La MCT surgió como una respuesta a la crisis generada por la plaga de la roya del café. Se instaló en el año 2013 como una iniciativa de la CTPT y la Fundación Hanns R. Neumann Stiftung; a la cual se sumó el Programa Bosque y Agua, en el tercer trimestre de ese año. La Mesa agrupa a productores, empresas e instituciones gubernamentales relacionadas con el café. Se entiende como “una plataforma de gestión y articulación intersectorial e interinstitucional transfronteriza para contribuir al desarrollo de la caficultura de la Región Trifinio a favor de los

actores de la Cadena de Valor del Café”. La definición de esta identidad común fue producto de un proceso de reflexión, negociación y consenso entre las instancias participantes. La Mesa cuenta también con un horizonte de acción definido en su Plan Estratégico y con un reglamento que regula su accionar. (**construcción de un horizonte compartido**)

En la MCT, **las relaciones establecidas por los actores son horizontales**. No existe una institución que “dirige” a las otras, sino que se trata de llegar a acuerdos para el desarrollo de acciones comunes. Este aspecto está reflejado en la conformación de su estructura de conducción: el Comité de Conducción Estratégico Político (CCE) está conformado por representantes de los Comités Nacionales de los tres países, que incluye a los institutos del café, cooperativas, organizaciones locales y productores individuales, así como personal de la CTPT.

La Mesa ha implementado acciones orientadas al fortalecimiento de capacidades de los caficultores en la región a través de diplomados y foros. También ha contribuido a visibilizar y posicionar entre compradores internacionales la calidad del café producido en la región, por medio de competencias trinacionales de excelencia entre productores de la zona. Estas acciones contribuyen a la mejora de la rentabilidad del sector, permitiendo así la conservación del bosque cafetero. (**beneficio común**)

En este marco, el Programa facilitó el vínculo entre productores y organizaciones de productores beneficiarios con la MCT, o la integración de estos en la MCT. De manera concreta, el Programa apoyó la presentación de micro lotes por productores beneficiarios en la competencia de café y su participación en el diplomado de caficultura innovadora. Para el Programa, la MCT fue un espacio que le facilitó alcanzar objetivos como: la difusión de los conocimientos generado, en especial sobre la compatibilidad entre la protección del medio ambiente y la generación de beneficios económicos.

La CTPT con apoyo del Programa, y en conjunto con otros actores, cooperó con la MCT fortaleciendo sus mecanismos de conducción interna y de planificación. Se apoyó en la redefinición de la misión y visión de la mesa (identidad, objetivo común), mejora del reglamento de funcionamiento (forma de conducción), y en el diseño y la implementación de algunos “proyectos de cambio” como son: diplomados, foros, competencias de taza de excelencia.

Para la CTPT la vinculación con la academia ha sido siempre un tema estratégico y trascendental en vista de promover la investigación científica y la formación de capacidades en los actores locales en la región. En este contexto, el Programa también estableció alianzas con universidades de los tres países, como un mecanismo para garantizar la difusión y réplica de los conocimientos generados a través de la implementación de los modelos forestal, agroforestal y silvopastoril. Como se ha mencionado la cooperación es posible si todos los actores participantes pueden obtener beneficios mutuos. Es decir, se trata de crear escenarios de ganar-ganar. La cooperación entre el Programa Bosques y Agua y las universidades creó beneficios compartidos, tales como:

- **Economías de escala**, mediante la reducción de los costos a medida que se amplía la prestación de servicios;
- La **reducción de costo de transacción** que se refiere a la disminución de los costos de intercambios de recursos entre actores, a través de la mejora en la disponibilidad y calidad de información y en la agilización de procesos de tomas de decisiones;
- La **complementariedad** de recursos de los actores públicos y privados;y
- La creación de **ventajas comparativas**, aportando nuevos valores agregados en los procesos de generación de bienes y servicios en los territorios.

#### Recuadro 8. Establecimiento de relaciones de beneficio mutuo: las alianzas con las universidades

Se establecieron alianzas entre la CTPT y universidades de los tres países, que son: el Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala (CUNORI-USAC), la Universidad Rural (UR) y la Universidad Rafael Landívar (URL) de Guatemala; el Centro Universitario Regional de Occidente de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (CUROC-UNAH); la Universidad de El Salvador (UES); y la Universidad Zamorano, Escuela Agrícola Panamericana también en Honduras.

La colaboración con las universidades se dio bajo distintas modalidades:

1. Colaboración bilateral, mediante la implementación de diplomados, el desarrollo de consultorías (por ejemplo para un diagnóstico para determinar la necesidad de un programa académico sobre ganadería sostenible), y la transferencia de los conocimientos generados por el Programa.
2. Generación de insumos para el establecimiento de una Red de Universidades de los 3 países, vinculada con la CTPT.

En el marco de estas alianzas, las universidades implementaron diplomados para personal técnico de las municipalidades de los 3 países, centrados en la creación de competencias necesarias para impulsar el desarrollo territorial sostenible. Se abordaron temáticas como la seguridad alimentaria y nutricional o la gestión integral de cuencas. El Programa aprovechó estos espacios para la difusión de sus experiencias prácticas, y la capacitación de beneficiarios. (Economías de escala, reducción de costos de transacción)

Durante la ejecución de los diplomados se complementaron recursos tanto entre el Programa y las universidades como con otras instituciones presentes en el territorio. El Programa Bosques y Agua principalmente contribuyó con aportes financieros, contenidos técnicos, experiencias prácticas y facilitadores. Por su parte, las universidades proporcionaron personal docente, local y también la acreditación académica de la formación.

De esta manera, las universidades incorporaron experiencias prácticas actuales en diplomados y sus carreras de postgrado. Se benefician porque sus egresados adquieren conocimientos pertinentes para el desarrollo profesional en el entorno en el cual se desenvuelven. Por su parte, el Programa garantiza de esta manera la sostenibilidad y difusión de los conocimientos y buenas prácticas desarrollados durante su ejecución (creación de ventajas competitivas).

## 2.2. La cooperación en espacios sub-nacionales: compensación por servicios ecosistémicos

El programa procuraba generar modelos para el manejo sostenible de los recursos naturales, que impacten positivamente en la calidad del suelo y en los procesos hidrológicos, a fin de garantizar la disponibilidad de agua en la región. Una de las situaciones encontradas fue la falta de valoración de los servicios ecosistémicos que prestan los bosques.

Como respuesta a esta situación, se construyeron mecanismos de compensación por servicios ecosistémicos asociados a la producción de agua que se basan en mejorar la coordinación entre oferentes y demandantes del recurso hídrico. En esencia se trataba de que la población establezca acuerdos voluntarios, incorporando a la tasa por servicio un monto adicional que se destina a un fondo de compensación forestal (conocido como "Fondo Verde"). Los dineros que se captan por medio de este fondo, son complementados por la labor de las municipalidades, mancomunidades o asociaciones de municipios y ONG en esta materia. El fondo es administrado por el conjunto de actores involucrados, incluyendo los actores locales, y utilizado para compensar a los propietarios de bosques en zonas de recarga hídrica.

El funcionamiento de este modelo implicaba la coordinación de diferentes actores: usuarios del agua y sus organizaciones como las Juntas o Comisiones de Agua, empresas que utilizan el agua (especialmente turísticas), productores agropecuarios y propietarios de áreas de conservación de la microcuenca. Además intervienen actores del Estado: alcaldías, mancomunidades y las instituciones rectoras del ámbito forestal de cada país; así como las ONG y la cooperación internacional involucradas en el tema.

El trabajo exitoso con la diversidad de actores supuso un comportamiento constructivo entre los actores implicados en la cooperación: (i) visión y orientación compartida, (ii) valoración de la diversidad, (iii) confianza en la experiencia y (iv) transparencia en las negociaciones. Estos elementos estuvieron presentes en el proceso de diseño e implementación de mecanismos de compensación por servicios ecosistémicos hídricos.

#### Recuadro 9. Cooperación para el establecimiento de mecanismos de compensación por servicios ecosistémicos hídricos

- i. **Visión y orientación compartida.** El Programa invirtió tiempo y esfuerzo en facilitar la construcción de una visión y orientación común a través de: (1) el fomento de una amplia participación comunitaria, de municipios y de asociaciones de municipios, para construir respaldo político y social; (2) la elaboración y aplicación de un plan de comunicación y educación ambiental; (3) la capacitación basada en la evidencia, a través de giras de campo, con énfasis en áreas críticas de

pérdida de recurso forestal y contaminación del agua. Estas experiencias permitieron reconocer la necesidad de un instrumento que contribuyera a frenar los procesos de degradación y pérdida de bosque.

- ii. **Valoración de la diversidad.** En la experiencia se aprovechó el potencial de complementariedad entre actores. Concretamente, (i) los gobiernos locales firmaron acuerdos voluntarios de compensación y aportaron recursos como el pago a guardabosques, el seguimiento técnico a través de unidades ambientales y la exoneración de impuestos a propietarios de bosques en zonas de recarga hídrica. (ii) Las instituciones del gobierno central dieron el aval a áreas sujetas a compensaciones e incentivos gubernamentales. (iii) Los propietarios de áreas de conservación de agua y bosques realizaron esfuerzos de mantenimiento y regeneración del bosque con buenas prácticas agropecuarias. (iv) Las organizaciones locales asumen su rol de administración de los sistemas de agua, y firman acuerdos voluntarios de compensación con los propietarios del bosque. Además, recaudan y administran el fondo forestal y la tarifa por servicio de agua en el contexto comunitario. (v) ONG y la cooperación internacional brindan asistencia técnica e insumos para la implementación del modelo.
- iii. **Confianza en la experiencia.** Este aspecto reduce los costos de implementación de los mecanismos de compensación por servicios ecosistémicos hídricos debido a que facilita la organización y actuación de los actores. El Programa, por ejemplo, realizó mediciones biofísicas en las microcuencas piloto, de forma participativa (uso actual del suelo, caudales, calidad del agua), lo que despertó el interés colectivo y demostró la urgencia de actuar.
- iv. **Transparencia en la negociación.** Se realizaron acuerdos “formales” entre usuarios y propietarios de las áreas de conservación en las microcuencas. Para ello se analizó de forma participativa y tangible, el costo del agua potable y a partir de ello se discutió y estableció una tarifa ajustada a la realidad y la estructura de costos que permitiera obtener recursos orientados a la conservación. Asimismo, se definió claramente el rol que cumpliría cada institución involucrada.

El Programa Bosques y Agua aprovechó espacios de cooperación existentes en el marco del Plan Trifinio, y facilitó la creación de nuevos para alcanzar objetivos de desarrollo de manera más eficiente, aprovechando las fortalezas y complementariedades de diferentes actores.

El efectivo funcionamiento de estas redes supuso acciones intencionadas del Programa para que los actores logaran: construir una visión común, el intercambio de recursos, el desarrollo de mecanismos de conducción horizontales y la generación de beneficios compartidos.

La descripción de las experiencias muestra la solidez de los espacios apoyados, lo que contribuye a la sostenibilidad de los mismos y su permanencia como plataformas que contribuyen a la construcción de gobernanza regional para el logro del desarrollo sostenible.

## 2.3. Lecciones aprendidas: cooperación

- La disponibilidad de información cualitativa y cuantitativa, de fácil comprensión sobre el ámbito temático en el que se desea intervenir, es vital para generar condiciones de confianza y un entendimiento compartido. Lo anterior, facilita el establecimiento de relaciones de cooperación y la fijación de objetivos comunes.
- La investigación y el monitoreo de los recursos hídricos realizada por el Programa Bosques y Agua y otros socios del territorio, generó información técnica que fue clave para la toma de decisiones de los actores locales.
- En las iniciativas de cooperación es importante incorporar la ejecución de actividades concretas en el corto plazo con resultados específicos para promover una mayor participación de los actores locales.
- El empoderamiento de los actores para conducir espacios de cooperación implica construir capacidades de gestión de iniciativas, lo cual implica que las relaciones estén marcadas por la horizontalidad. Algunas competencias claves son: facilitación y moderación, gestión de conflictos, planificación y formulación de proyectos, comunicación.



### 3. La conducción de procesos de desarrollo en un espacio trinacional

En la ejecución de programas de cooperación al desarrollo participan diversas instituciones y organizaciones, cada una con sus propios objetivos e intereses, un marco legal que la rige y una estructura de funcionamiento. Esta confluencia de actores diversos implica que no es posible la dirección clásica de los procesos, haciendo necesaria la adopción de un enfoque de conducción como la mejor vía para la toma de decisiones.

Mientras que la dirección se utiliza al interior de las organizaciones e implica la elaboración de planes detallados, la asignación de recursos y el establecimiento de mecanismos de control, la conducción está orientada a procesos de cooperación. En dichos procesos, es más importante la visión común que el establecimiento de un plan de trabajo detallado. La conducción conlleva a definir un horizonte claro y al mismo tiempo a dejar un margen de actuación, con espacio a la creatividad y la flexibilidad. Esto implica una constante negociación entre los actores que cooperan, a partir de la observación y revisión autocrítica de los resultados que se van alcanzando, definiendo las mejores opciones para alcanzar los objetivos acordados.

**Tabla 1. Comparativa de procesos de dirección y conducción**

Dirección	Conducción
Dentro de la organización jerárquica	Dentro de sistemas de cooperación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de planes detallados</li> <li>• Ejecución automática del Plan</li> <li>• Asignación fija de recursos</li> <li>• Mecanismos de control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La orientación en el nivel macro es la visión</li> <li>• En el nivel micro, la flexibilidad se manifiesta en el trabajo del día a día.</li> <li>• Se evidencia con directrices claras y marco de acción definido, que permitan actuar con creatividad, negociar y proceder con flexibilidad.</li> </ul>

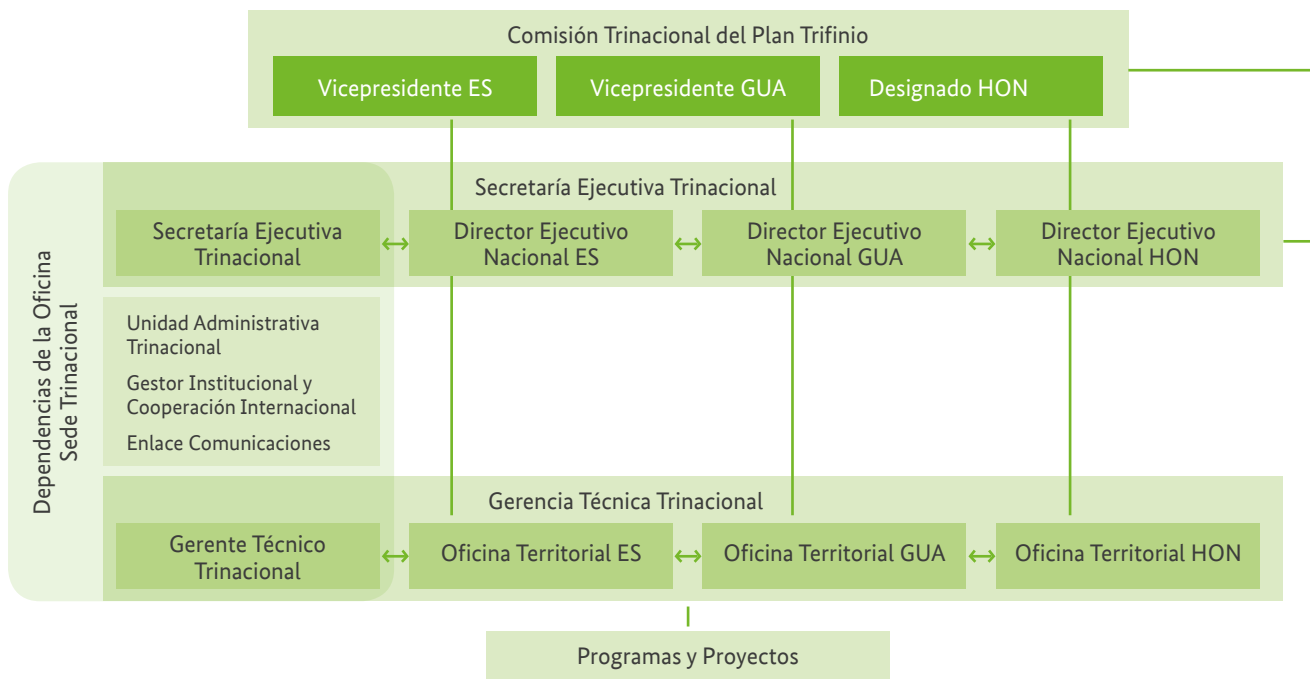
Fuente: elaboración propia sobre la base de Zimmermann (2004)

Un buen diseño de la conducción contribuye a fomentar la corresponsabilidad de diferentes agentes involucrados en el logro de un objetivo común. En la práctica, esto puede significar el establecimiento de varios niveles de toma de decisión. La conducción del Programa Bosques y Agua fue responsabilidad de la CTPT y de la GIZ.

La CTPT es la entidad responsable de la ejecución del Plan Trifinio. Está conformada por los Vicepresidentes de El Salvador y Guatemala y un Designado a la Presidencia de Honduras. Además es la máxima autoridad de carácter regional trinacional.

Posee autonomía administrativa, financiera y técnica, y personalidad jurídica propia, además de una Secretaría Ejecutiva Trinacional. A nivel operativo existe una Gerencia Técnica Trinacional ubicada en Esquipulas y Oficinas Territoriales en cada uno de los tres países. La CTPT en sí misma se mueve bajo un esquema de conducción, puesto que está conformada por tres países que tienen sus propios marcos normativos, así como prioridades e intereses particulares. Decisiones son tomadas por consenso entre las partes. A esta complejidad se suma la articulación con organismos de cooperación internacional, instituciones nacionales, el sector privado, organización ciudadana, entre otros.

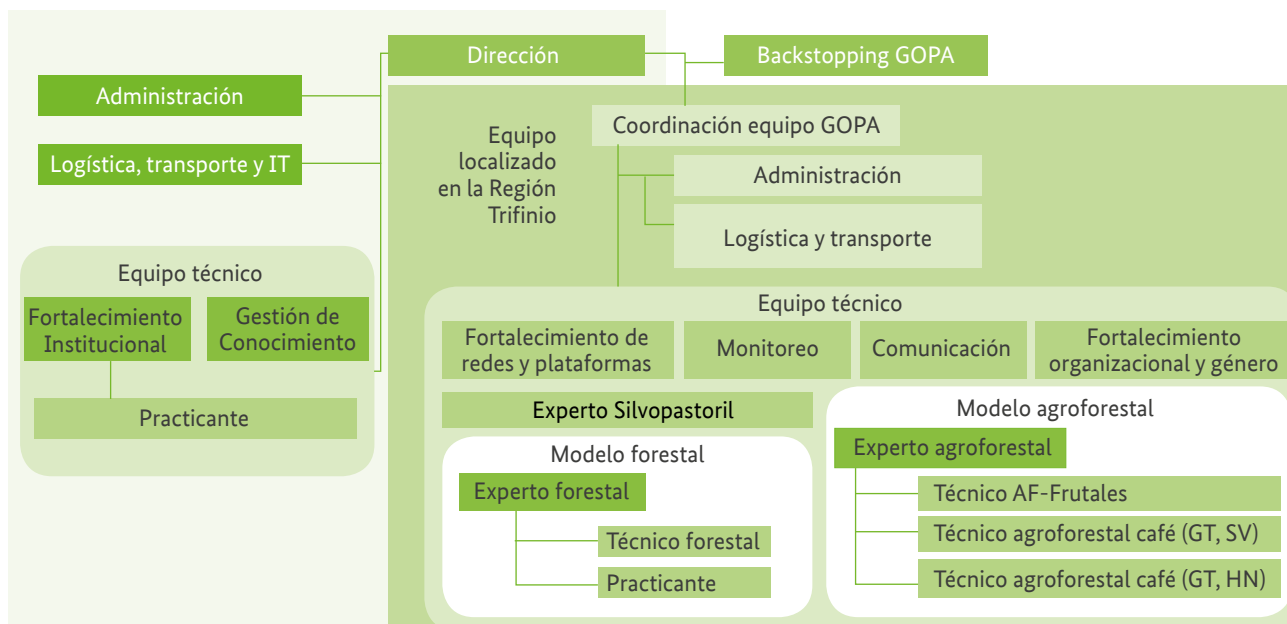
**Figura 4. Organigrama de la CTPT**



Por su parte, la GIZ estableció una dirección del Programa Bosques y Agua con un equipo técnico y administrativo pequeño ubicado en San Salvador, la sede de la Secretaría Ejecutiva Trinacional de la CTPT. Para la ejecución de acciones a nivel territorial, la GIZ subcontrató a la empresa consultora alemana GOPA, que fue paulatinamente aumentando su importancia en la ejecución, pasando de desarrollar un campo de acción a asumir todas las acciones territoriales.

El equipo localizado en la Región Trifinio estaba conformado por un coordinador, expertos temáticos, técnicos de campo y personal administrativo. Los expertos, trabajando con una lógica sectorial, condujeron el desarrollo, la validación, la implementación y la réplica de los modelos (forestal, agroforestal y silvopastoril). Mientras que técnicos de campo, ubicados en micro zonas de trabajo binacionales, apoyaron a los expertos de los modelos agroforestal y forestal, afianzando así la presencia territorial del Programa, al realizar la ejecución directa de las acciones correspondientes. Además, se contó con expertos para el abordaje de temas transversales: fortalecimiento de redes y plataformas, comunicación, monitoreo, y fortalecimiento organizacional y género.

**Figura 5. Organigrama GIZ-GOPA para la implementación del Programa Bosques y Agua**



El Programa Bosques y Agua operó con dos espacios de conducción:

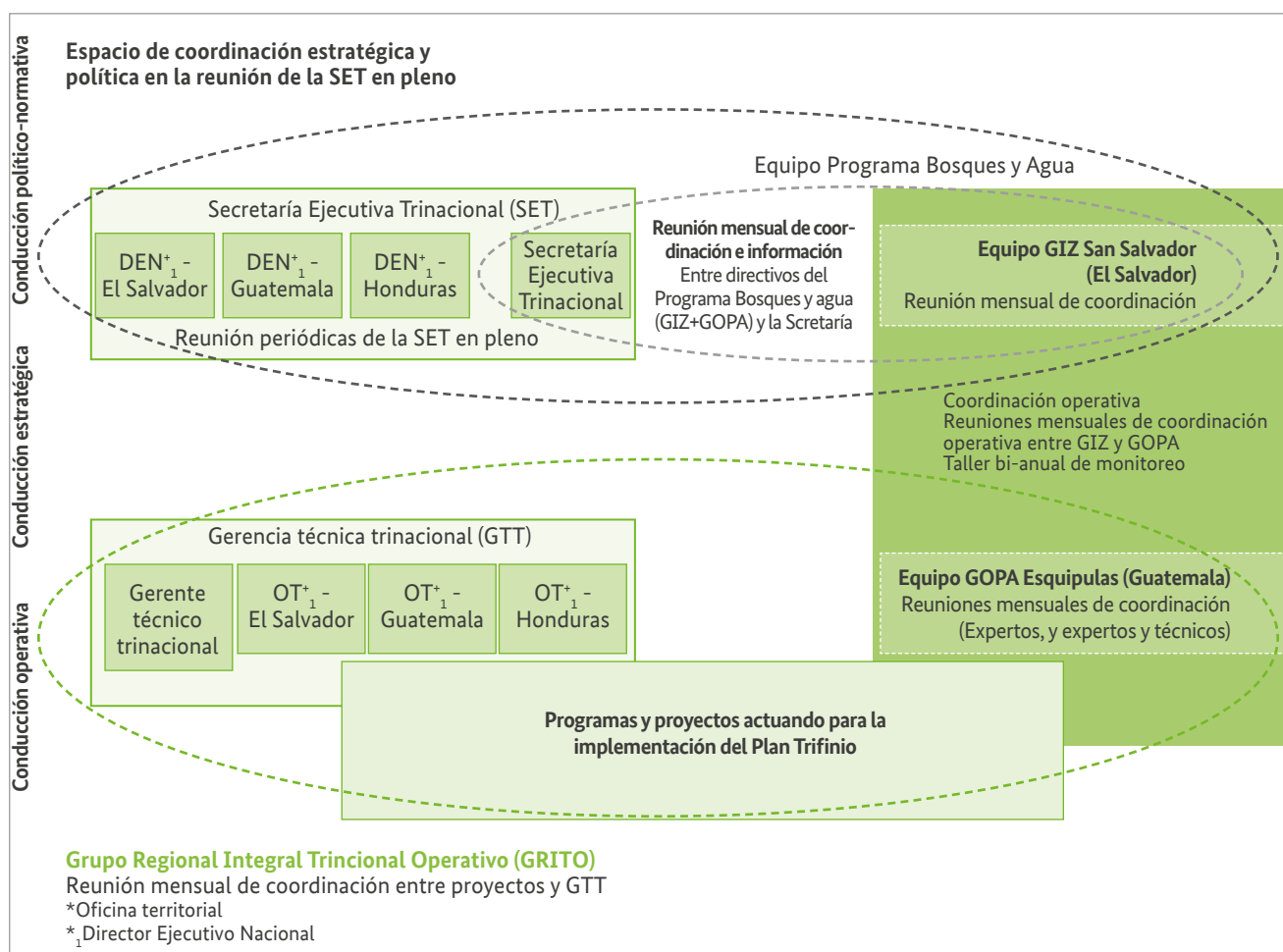
- **Nivel político – estratégico.** Por parte de la CTPT en este nivel se ubican: la Secretaría Ejecutiva Trinacional, que la integra una Secretaría Ejecutiva Trinacional y tres Directores Ejecutivos Nacionales, como cuerpo colegiado; y por parte de GIZ, la Dirección y Coordinación del Programa. Este nivel es responsable del cumplimiento de objetivos generales.
- **Nivel operativo.** El Programa Bosques y Agua se incorporó al espacio Grupo Regional Integral Trinacional Operativo, GRITO, que realiza reuniones mensualmente, bajo la coordinación del Gerente Técnico Trinacional, con participación de los coordinadores de las Oficinas Territoriales y de los coordinadores de proyectos de cooperación internacional para el desarrollo. En este nivel se establecieron acuerdos para la coordinación de acciones y se identificaban cuellos de botella para la ejecución.

Tal como se muestra en la figura 6, la estructura de conducción del Programa se apegó estrechamente a las estructuras existentes del sistema de socios. La estructura interna y la jerarquía del Programa refleja los distintos niveles de la organización contraparte, la CTPT.

### 3.1 Lecciones aprendidas: conducción

- La conducción colectiva de la estrategia de implementación de un programa trinacional debe llevarse a cabo asegurando la participación de todos los niveles de dirección de las instituciones comprometidas en la implementación.

Figura 6. Estructura de conducción del Programa Bosques y Agua



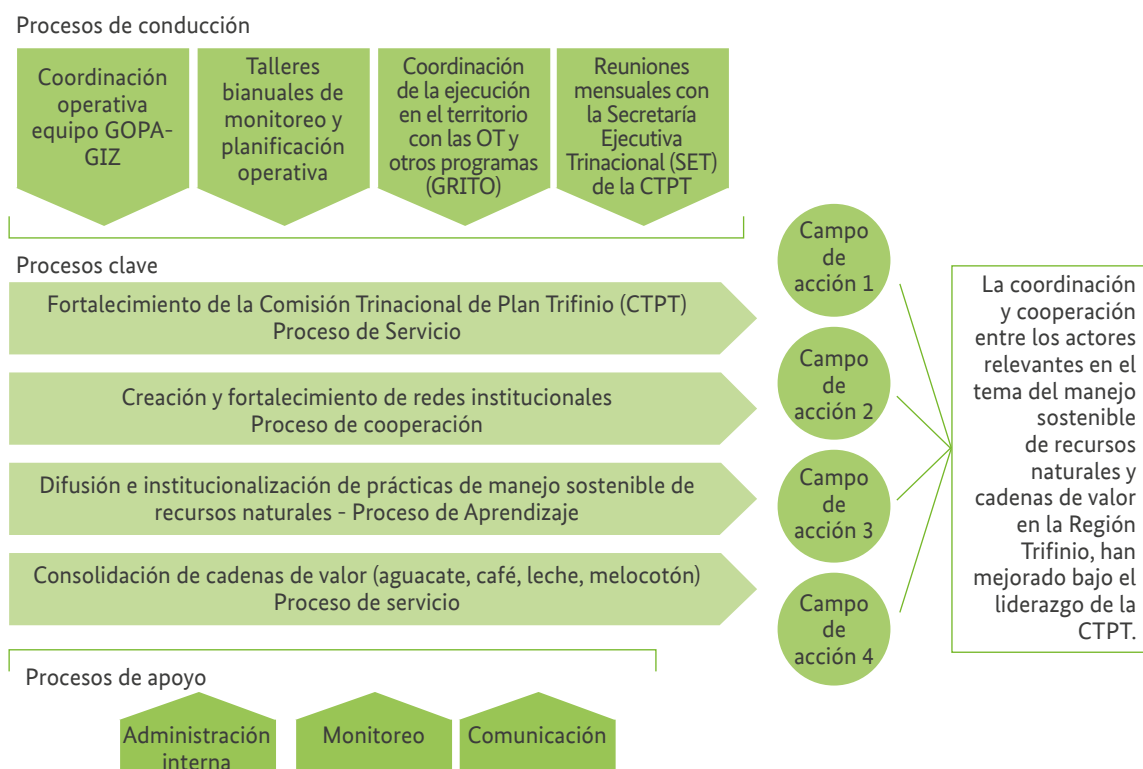


## 4. Los procesos: asegurando la calidad en el Programa

El factor de éxito de procesos aborda por un lado las intervenciones necesarias para implementar los cambios convenidos; y por otro, aquellas que se refieren a la gestión interna de la intervención. Prestar atención al ámbito de los procesos permite el establecimiento de medidas para optimizar la calidad, estabilidad y dinámica de las acciones desarrolladas.

### 4.1. Visión estratégica de los procesos del Programa Bosques y Agua

Figura 7. Procesos clave, de conducción y de soporte del Programa Bosques y Agua en su tercera fase



Es posible distinguir tres tipos de procesos:

- **Procesos clave**, que son indispensable para alcanzar los objetivos del Programa y que corresponden con los campos de acción;
- **Procesos de conducción**, que comprendieron las tareas de coordinación y planificación; y
- **Procesos de soporte**, es decir aquellos que posibilitan y facilitan el funcionamiento de los demás procesos. Comprende funciones administrativas y de logística así como el monitoreo y la evaluación.

## 4.2. La arquitectura de las intervenciones

La adecuada ejecución de los procesos requiere del diseño de la arquitectura de la intervención. Ésta implica la definición de aspectos sociales, temporales, espaciales, simbólicos y técnicos. Un diseño eficiente y eficaz contribuye a aumentar la capacidad operativa de estos procesos y al cumplimiento de sus objetivos.

El Programa Bosques y Agua definió la arquitectura de la intervención de todos sus procesos.

La figura 7 muestra de manera generalizada la arquitectura seguida para la implementación de uno de los modelos de gestión sostenible de los recursos naturales, tomando en consideración

las cinco dimensiones. Se trata del modelo silvopastoril:

- **Dimensión espacial.** Considerar la dimensión espacial implica definir un área de intervención, en este caso la selección de municipios piloto.
- **Dimensión social.** Definir de manera específica los grupos de beneficiarios con los que se trabajaría: pequeños y medianos propietarios con principal actividad la ganadería.
- **Intervención técnica.** En esta dimensión se establecen los pasos para el desarrollo del modelo:
  - Selección de las áreas de intervención;
  - Selección de beneficiarios; y
- **Implementación del modelo con asistencia técnica,** elaboración de planes de fincas, ejecución de planes de finca, monitoreo continuo, capacitación, dotación de insumos, elaboración de materiales de apoyo técnico.
- **Dimensión simbólica.** En la implementación de procesos de desarrollo es muy importante marcar los momentos de transición entre distintos momentos o cuando ha ocurrido una situación de éxito que merece reconocerse. Durante la implementación del modelo se realizaban jornadas de reflexión en las que los ganaderos podían analizar su experiencia.

Tabla 2. Arquitectura de la intervención en la implementación de lo modelo silvopastoril

Dimensiones			
<b>Dimensión simbólica</b>	Jornadas de reflexión		
<b>Intervención técnica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de áreas de intervención</li> <li>• Selección de beneficiarios</li> <li>• Elaboración del Plan de Finca</li> <li>• Inicio de la implementación del Plan de Finca</li> <li>• Dotación de insumos</li> <li>• Asistencia técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuación de la implementación del Plan de Finca</li> <li>• Monitoreo</li> <li>• Dotación de insumos</li> <li>• Asistencia técnica</li> <li>• Capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuación de la implementación del Plan de Finca</li> <li>• Monitoreo</li> <li>• Dotación de insumos</li> <li>• Asistencia técnica</li> <li>• Capacitación</li> </ul>
<b>Dimensión social</b>	Pequeños y medianos productores		
<b>Dimensión espacial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se seleccionaron las áreas de intervención</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se amplía el área de intervención</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se siguió en los municipios seleccionados</li> </ul>
<b>Fases del Programa</b>	Primera fase	Segunda Fase	Tercera Fase
<b>Dimensión temporal</b>	2009-2011	2012-2015	2016-2017

Los procesos de desarrollo tienen por un lado, un horizonte definido y por otro, flexibilidad en la realización de acciones para alcanzarlo. Esta combinación garantiza la obtención de los objetivos deseados.

## 4.3. Lecciones aprendidas: procesos

- ▶ Introducir nuevos mecanismos de gestión de recursos naturales implica aprovechar coyunturas existentes, es decir vincular la implementación de medidas alternativas con la solución de problemas o el aprovechamiento de oportunidades en el entorno.

- ▶ Es necesario incorporar el enfoque de igualdad de género de manera sustantiva en los programas de gestión de recursos naturales. De esta forma se logra un mayor sostenibilidad en el tiempo de las prácticas promovidas, ya que mujeres y hombres participan con un rol protagónico y mejoran sus condiciones y posiciones.
- ▶ La adopción del enfoque de cadenas de valor aumenta las posibilidades de éxito de la adopción de nuevos modelos de manejo sostenible de recursos naturales. Esto permite abordar aspectos que son críticos para productores, tales como la compra de insumos y la comercialización.





## 5. Aprendizaje e innovación: un enfoque holístico

El fortalecimiento de capacidades fue una tarea central durante la ejecución del Programa Bosques y Agua, con el fin de que las personas, organizaciones y la sociedad pudieran hacer uso de sus recursos económicos, socioculturales y naturales de la manera más efectiva y eficiente posible, y lograran cumplir sus metas de la forma más sostenible.

El Programa concibió el desarrollo de capacidades como el fortalecimiento y la generación de competencias, que se utilizan para mejorar la eficiencia y efectividad con que se usan los recursos existentes. Se trata de adquirir conocimientos prácticos que facilitan el aprovechamiento de oportunidades y la solución de problemas existentes.

En el fortalecimiento de capacidades, se distinguen cuatro dimensiones.

- **Dimensión personal.** Orientada al fomento de la capacidad individual de aprendizaje, auto-reflexión, discusión de valores, capacidades y aptitudes.

- **Desarrollo organizacional.** Aprendizaje e incremento de la capacidad operativa y flexibilidad de la organización.
- **Cooperación y desarrollo de redes.** Establecimiento y fortalecimiento de la cooperación entre organizaciones y de redes para el intercambio de conocimiento, coordinación y desarrollo conjunto de productos.
- **Campo de la política.** Generación de condiciones marco favorables para el desarrollo de capacidades, a fin de que las personas, organizaciones y redes puedan desplegar su potencial e incrementar su capacidad operativa.

El Programa desarrolló una estrategia de fortalecimiento de capacidades, que establecía quiénes eran los sujetos a los que se dirigía y las competencias que se esperaban alcanzar. A continuación se presentan algunos ejemplos:

Tabla 3. Estrategia de fortalecimiento de capacidades del Programa Bosques y Agua en su tercera fase

Dimensiones	Actores	Capacidades	Servicios brindados
Desarrollo de capacidades individuales	Productores agrícolas y ganaderos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidades técnicas, de organización y comercialización</li> <li>- Fomento de metodologías enmarcadas en los modelos de manejo sostenible de recursos naturales</li> </ul>	Asistencia técnica, asesoría, capacitaciones, prácticas, giras de intercambio
	Promotores Agrícolas Comunitarios (PAC)	Metodologías de extensión y gestión de organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación de los PAC</li> <li>- Acompañamiento en sus escuelas de campo</li> <li>- Incentivos</li> </ul>
	Integrantes de Comités y Juntas de Agua	Capacidades de liderazgo y conocimientos técnicos sobre servicios ecosistémicos del bosque	Asistencia técnica, diagnóstico participativo socio-ambiental, giras de intercambio
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnicos de: Unidades Ambientales de Municipalidades, ONG, asociaciones, ministerios sectoriales y CTPT</li> <li>- Docentes universitarios</li> </ul>	Capacidades técnicas, metodológicas y de gestión para el fomento de modelos de manejo sostenible de recursos naturales y/o buenas prácticas de gestión agrícola, en su rol de multiplicadores	Capacitaciones y comunidades de práctica
Desarrollo Organizacional	Personal de la CTPT y de las mancomunidades de la Región Trifinio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidades gerenciales, de gestión de conocimiento, así como de gestión, articulación y coordinación</li> </ul>	Asistencia técnica, asesorías puntuales
	Organizaciones y asociaciones de productores y transformación de aguacate, café, leche y melocotón	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer o generar alianzas con organismos del entorno</li> <li>- Optimización de procesos (división del trabajo, reglas y estructuras internas)</li> </ul>	Asistencia técnica, capacitaciones, prácticas, giras de intercambio, acompañamiento en la legalización y mejora de la estructura organizacional
	Comités y Juntas de Agua de primer y segundo nivel, comités de fondos verdes o de co-manejo	Capacidades para la gestión del recurso hídrico y articulación con actores locales	Consolidación de los mecanismos de compensación por servicios ecosistémicos hídricos
	ONG	Capacidades técnicas y operativas	Acompañamiento en réplicas de los modelos y de las buenas prácticas de gestión sostenible de recursos naturales
Desarrollo de Redes	Municipalidades: Unidades ambientales, oficinas de planificación y de desarrollo	Capacidades para mejorar servicio, planificación y conducción	Capacitación en planificación operativa y en conocimientos técnicos, en torno al manejo sostenible de recursos naturales
	CTPT	Autoanálisis, planificación, monitoreo e incidencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesoría y acompañamiento en gestiones de cooperación internacional</li> <li>- Apoyo al proceso de planificación institucional anual</li> <li>- Fortalecimiento de unidades organizacionales (comunicación y seguimiento)</li> </ul>
	Mesa del Café de la Región Trifinio (MCT)	Capacidades de coordinación y de cooperación	Asesoría técnica
	Red de mancomunidades	Articulación de agendas y trabajo intersectorial	Asistencia técnica y facilitación
Desarrollo de condiciones macro	Grupo de trabajo local	Articulación de agendas y planificación territorial	Asesoría técnica y facilitación
	CTPT	Conducción, gestión, articulación e incidencia	Asesoría procedural, capacitación, acompañamiento, incidencia
	CTPT, Ministerios de Ambiente y Agricultura, Institutos de Bosques y Forestales	Concertación de acuerdos	Asesoría técnica e acompañamiento, especialmente en réplica de modelos y difusión de conocimiento

La información de la tabla 3 muestra que el Programa tuvo un abordaje integral de la construcción de capacidades. Consideró las diferentes dimensiones y con una riqueza de instrumentos tales como capacitaciones con enfoque hacia la práctica, giras de campo, comunidades de práctica, acompañamiento en implementación de réplicas, asesoría técnica y procedural, por mencionar algunas.

Un ejemplo a nivel micro se da en la implementación del modelo agroforestal, que consiste en un sistema productivo que combina árboles o arbustos con cultivos agrícolas en una misma área, con el fin de diversificar y optimizar la producción. En la implementación se beneficiaron 495 productores (172 de ellos mujeres), que mostraron interés en desarrollar el modelo, disposición a ser capacitados, a compartir experiencias y a aportar recursos locales y mano de obra.

Los sistemas agroforestales que se trabajaron fueron: café bajo sombra, aguacate Hass y melocotón Diamante, ambos con cer-

cas vivas. Los tres sistemas se caracterizan por: ser amigables con el medio ambiente, atractivos para el productor, culturalmente aceptados por la población y por la disponibilidad de tecnología aceptadas en la Región Trifinio.

El modelo se sustenta en el fortalecimiento de capacidades en diferentes dimensiones para la gestión de los recursos naturales de la zona, de forma que puedan ser aprovechados por la población de manera sostenible. El proceso de fortalecimiento se realizó desde una perspectiva de género, es decir promoviendo la participación de las mujeres y considerando asuntos de género en las etapas de análisis, planificación, ejecución y monitoreo de la implementación del modelo.

La figura 8 muestra cómo se implementó el factor de éxito “aprendizaje e innovación” en el modelo agroforestal de cultivo de café bajo sombra.

**Figura 8. Fortalecimiento de capacidades en la implementación del modelo agroforestal de cultivo de café bajo sombra en la Región Trifinio**

Dimensiones	Personal	Desarrollo organizacional	Cooperación y desarrollo de redes	Campo de política
Actores	Productoras y productores	Grupos, asociaciones, cooperativas	Mesa del Café de la Región Trifinio	CTPC, Ministerios/ Secretarías Sectoriales
Objetivos	Manejo de técnicas para el manejo sostenible de los recursos naturales, organización y comercialización	Fortalecer capacidades en procesamiento, comercialización y organización	Fortalecer capacidades para mejorar niveles de coordinación y generar nuevos valores agregados territoriales como el aumento de la competitividad	Difusión y aprovechamiento de las prácticas exitosas desarrolladas
Herramientas de fortalecimiento de capacidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistencia técnica</li> <li>Capacitación</li> <li>Giras de intercambio</li> <li>Formación de promotores Agrícolas Comunitarios (PAC)</li> <li>Desarrollo de guías técnicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización social</li> <li>Desarrollo empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistencia técnica</li> <li>Diseño e implementación de competencia del café, diplomado, foro del café</li> <li>Apoyo al aumento de membresía</li> <li>Vinculación con otros actores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoreo ambiental y sistematización de la implementación piloto</li> <li>Fortalecimiento de CTPC para articulación de actores y para incidir en la definición de inversiones del Estado y de la cooperación internacional</li> <li>Incorporación de las experiencias en programas universitarios</li> </ul>

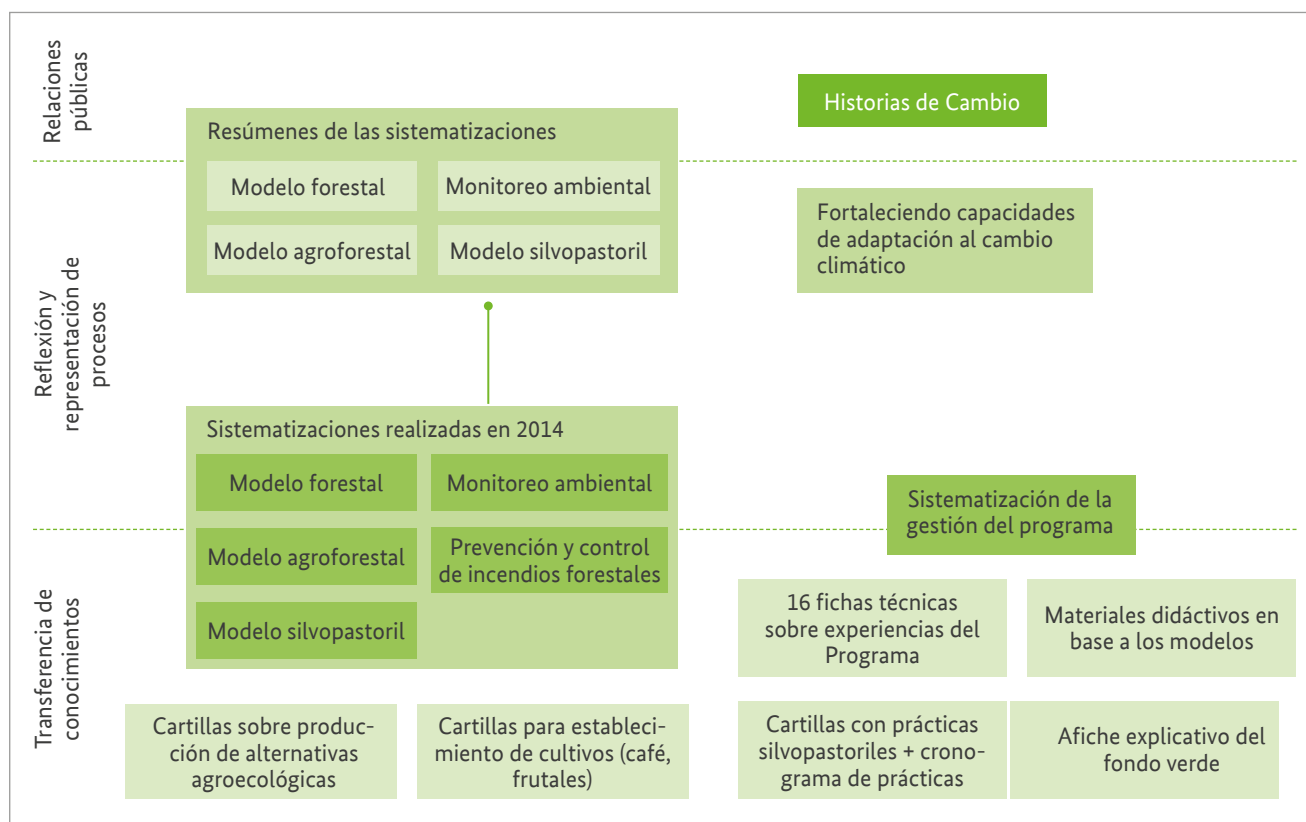
Los beneficios alcanzados tienen mayor potencial de sostenibilidad en el tiempo, debido al fortalecimiento de capacidades en diversos actores y al abordaje integral en los ámbitos personal, organizacional, de redes y de marco político.

El Programa incorporó dentro de su planificación la documentación de los procesos de aprendizaje e innovación.

**Recuadro 9. Productos de conocimiento y difusión de experiencia**

A partir de la experiencia del Programa ha sido posible generar productos de conocimiento, es decir se ha identificado experiencias que han demostrado ser útiles y que alcanzan resultados positivos en la gestión sostenible de los recursos naturales. Uno de los productos de conocimiento que destaca son las sistematizaciones de los modelos, que proporcionan información técnica de fácil lectura sobre cómo implementarlos y cuáles son los beneficios que se pueden esperar. Estos productos han sido llevados a un proceso de difusión e institucionalización con los Ministerios Sectoriales de Agricultura y Ganadería con el fin de que pueda darse continuidad a los procesos iniciados. Igualmente, puede mencionarse el material didáctico de las experiencias del Programa que ha sido elaborado para universidades y que será incorporado en sus lecturas de grado y post-grado.

Figura 9. Productos de conocimiento del Programa Bosques y Agua



La documentación de los beneficios alcanzados fue posible ya que durante la implementación del Programa se desarrolló un proceso de recolección de información a través de su sistema de monitoreo, lo que facilitó comprobar los beneficios que se generaban con las prácticas introducidas, dar solidez a los resultados y justificar la importancia de la difusión.

### 5.1. La generación de información y el monitoreo como bases para la construcción de conocimiento

El monitoreo es el proceso de levantamiento de datos como parte de la ejecución de un Programa. Compara lo planificado con lo efectivamente ejecutado o con un estándar establecido previamente.

Los sistemas de monitoreo son un elemento fundamental para la generación de aprendizajes, porque permiten verificar los aspectos que funcionan de manera óptima y aquellos que se están desviando de lo esperado y donde ajustes son necesarios. La reflexión colectiva de la información puede conducir a la identificación de los factores de éxito y de las lecciones aprendidas. El sistema de monitoreo contribuye a la buena gestión de los programas:

- **Proporciona información** (tanto cuantitativa como cualitativa), que es comprobable sobre la situación del mismo y permite que los responsables orienten el trabajo hacia el logro de los resultados esperados, conduciendo a una mejora en el desempeño.
- **Fomenta la co-responsabilidad** entre diversos actores que se comprometen a alcanzar un resultado de manera conjunta.

- Es un instrumento que contribuye al **desarrollo organizacional**, puesto que con él se inician procesos de aprendizaje.

El Programa Bosques y Agua contaba con un sistema de monitoreo y apoyó a otras instancias (como la CTPT y la Mancomunidad Trinacional Fronteriza del Río Lempa) en la implementación de sistemas de monitoreo. A continuación, se describen brevemente dos experiencias.

#### Recuadro 10. Fortalecimiento de capacidades en monitoreo por el Programa Bosques y Agua

- **Mejoras en las capacidades de monitoreo de la CTPT**  
El Programa Bosques y Agua fortaleció las capacidades de monitoreo de la CTPT apoyando la concepción e implementación del Sistema de Información Gerencial (SIGE) cuyo fin es contribuir al seguimiento de programas, proyectos e iniciativas, y de su contribución a la implementación del Plan Trifinio.
- **El monitoreo ambiental en zonas de recarga hídrica en la Región Trifinio**  
El Programa Bosques y Agua implementó un sistema de monitoreo ambiental para evaluar el potencial del modelo agroforestal para incrementar o mejorar los servicios hídricos en microcuencas de la Región Trifinio. El sistema de monitoreo se caracterizó por ser de fácil manejo, de bajo costo y por involucrar de manera activa a las personas de las comunidades, lo que permitió levantar una gran cantidad de datos sobre los efectos de la implementación del modelo durante 4 años. Se consideraron tanto variables para el monitoreo de los suelos (erosión, infiltración y escorrentía) como para el monitoreo del agua (cantidad y calidad). Además de proporcionar datos, tuvo un efecto motivador sobre los participantes y beneficiarios, ya que podían observar ellos mismos los efectos de sus buenas prácticas.

## 5.2. Lecciones aprendidas: aprendizaje e innovación

- ▶ La efectiva adopción de innovaciones productivas está relacionada con la duración de la asistencia técnica y acompañamiento durante su introducción. Con el mayor tiempo, los beneficiarios pudieron todavía ver los cambios mientras seguían acompañados, lo que condujo a una mayor sostenibilidad y a que otros productores manifestaran interés en su adopción.
- ▶ La efectiva construcción de capacidades implica un abordaje sistémico, considerando diferentes ámbitos: personal, organizacional, de redes y de marco de políticas.
- ▶ El fortalecimiento de capacidades, además de definir contenido, debe considerar los métodos que son preferidos por cada actor, aumentando así las posibilidades de apropiación e implementación. En el ámbito productivo, metodologías de “aprender haciendo”, giras de campo y aprendizaje entre pares han demostrado tener efectos positivos y son muy valoradas.
- ▶ El aprendizaje no se da únicamente desde un nivel intelectual. La incorporación de acciones que involucran aspectos sensitivos, de reconocimiento de la propia identidad y de valoración de los activos territoriales entre un grupo amplio de actores, posibilita una apreciación común de los recursos naturales y el establecimiento conjunto de medidas para su protección y conservación.
- ▶ Los sistemas de monitoreo que proporcionan información de fácil entendimiento son un insumo fundamental para abrir espacios de reflexión y análisis que derivan en aprendizajes y conocimientos.



# Bibliografía

- Comisión Trinacional del Plan Trifinio (2014). Actualización de la Estrategia del Plan Trifinio 2014-2018. Disponible en: <http://plantrifinio.gob.sv/wp-content/uploads/2014/12/Estrategia-Plan-Trifinio-2014-2018.pdf>. [Consulta: 23 de agosto de 2017]
- GIZ (2009). Capacity WORKS. El modelo de Gestión para el desarrollo sostenible. Eschborn, GIZ
- Programa Bosques y Agua/GIZ - Plan Trifinio (2014). Compensación por Servicios Ecosistémicos Hídricos del Bosque en el Trifinio. Experiencias y aprendizajes en tres microcuencas.
- Programa Bosques y Agua/GIZ - Plan Trifinio (2014). Ganadería Amigable con el Ambiente en el Trifinio. Experiencias y aprendizajes con sistemas silvopastoriles en zonas de ladera.
- Programa Bosques y Agua/GIZ - Plan Trifinio (2014). Monitoreo Ambiental en Zonas de Recarga Hídrica en el Trifinio. Efectos de sistemas agroforestales sobre la hidrología de suelos.
- Programa Bosques y Agua/ GIZ – Plan Trifinio (2014). Sistemas Agroforestales en el Trifinio. Experiencias y aprendizajes con pequeños productores en seis microcuencas.
- Programa Bosques y Agua/ GIZ- Plan Trifinio (2011). Estudio “Recopilación de datos forestales de la Región Trifinio, para analizar la factibilidad de aplicar un mecanismo REDD”
- Tratado entre las Repúblicas de El Salvador, Guatemala y Honduras para la ejecución del Plan Trifinio (1997). Disponible en: <http://plantrifinio.gob.sv/wp-content/uploads/2014/12/Tratado-PLAN-TRIFINIO-2014.pdf> [Consulta: 23 de agosto de 2017]
- Zimmermann, Arthur (2004). La gestión de redes, caminos y herramientas. Quito. Ediciones Abya-Yala

# Anexo I. Actividades desarrolladas para la elaboración del documento

## Revisión de documentación interna del Programa

### Entrevistas y grupos focales con la CTPT

- Miriam Hirezi, Secretaría Ejecutiva Trinacional del Plan Trifinio desde 2014 (CTPT)
- Cristian Andre Acosta Jerónimo, Director Ejecutivo Nacional del Plan Trifinio Honduras (CTPT)
- Pedro Luis Avendaño, Director Ejecutivo Nacional del Plan Trifinio Guatemala (CTPT)
- Sergio Bran, Director Ejecutivo Nacional del Plan Trifinio El Salvador
- Grupo focal con la gerencia técnica trinacional del Plan Trifinio (CTPT) – 27 de julio de 2017

### Entrevistas y grupos focales con el equipo GIZ-GOPA

- Anna-Katharina Rindtorff, directora del Programa Bosques y Agua
- Danilo Bueso, coordinador actual del Programa Bosques y Agua
- Ingrid Hausinger, experta en monitoreo del Programa Bosques y Agua de 2009 a 2017
- Adriaan Vogel, coordinador del Programa Bosques y Agua de 2010 a 2016
- Taller con todo el personal técnico del Programa Bosques y Agua (expertos, técnicos, coordinador, directora) – 5 de julio de 2017
- Participación en el taller de retroalimentación de la misión de evaluación de la tercera fase del Programa – 29 de junio 2017

### Entrevistas y grupos focales con socios de la implementación del Programa Bosques y Agua

- Dina Sagastume, Mancomunidad Trinacional Fronteriza del Río Lempa
- Julio Lima, presidente de la Mesa de Café de la Región Trifinio
- Katiuska Argueta, coordinadora de la Red de Macomunidades de la Región Trifinio
- Lenin Villeda, Mancomunidad Güisayote
- Marco Torres, MANCORSARIC
- Taller con socios del Programa Bosques y Agua – 26 de julio de 2017
- Participación en la reunión de la misión de evaluación del Programa con universidades socios de implementación – 28 de julio 2017

