

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE HONDURAS

UNAH



**Aplicación de un Modelo de Planificación
Estratégica para la Cogestión de la Subcuenca
del Río Copán, Honduras**

**TESIS PARA OBTENER EL TITULO DE:
MAESTRIA EN PLANEACION Y DESARROLLO**

P r e s e n t a:

Olenka Violeta Yvonne Garcia Castañeda

A s e s o r e s:

Dr. José Manuel Castro Flores

Dr. J. Alejandro Vera Jiménez

Santa Rosa de Copán, Honduras, C.A. Mayo del 2006

DEDICATORIA

El presente trabajo ha sido un esfuerzo compartido con mi familia. Es por eso que quiero dedicar este documento a mis dos pequeños hijos: Fernando Humberto y Olenka Carolina, a Melvin Durón, a mi Madre y Hermano, que en todo momento estuvieron apoyándome.

UDI-DEGT-UNAH

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios, que en todo momento estuvo a mi lado.

Agradezco a la Asociación de Organizaciones No Gubernamentales (ASONOG) y al Centro de experimentación para el desarrollo y la formación tecnológica (CEDEFT) por el gran esfuerzo que hicieron para que la maestría fuera una realidad.

Al gobierno de México, que a través de su Embajada en Honduras nos brindó su apoyo técnico y financiero.

A todos los Centros de Educación Superior de México, como la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, La Universidad de Guadalajara y el Instituto tecnológico de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), quienes nos apoyaron con el staff de maestros del más alto nivel académico pero sobre todo con mucha calidad humana.

Un Agradecimiento muy especial al Dr. Alejandro Vera, maestro de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México, por dedicar desinteresadamente gran parte de su tiempo en acompañarme y apoyarme para poder concluir mi tesis. ¡Gracias Alejandro!

A la Comisión de Acción Social Menonita (CASM), especialmente a Nelson Garcia Lobo, por darme la oportunidad de seguir estudiando y permitir que crezca profesionalmente.

Al Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) y al programa FOCUENCAS II, especialmente a Dr. Jorge Faustino y al Msc. Josué León por financiar el desarrollo del presente trabajo y acompañarme en todo el proceso.

A los líderes comunitarios de las diez microcuencas presentes, por su esfuerzo y empeño en la construcción del presente plan de Cogestión, sin ellos no hubiera sido posible lograrlo.

INDICE

	Paginas
INTRODUCCION	6
I.- MARCO TEORICO: LA PLANIFICACION ESTRATEGICA EN LA GESTION DE RECURSOS NATURALES	12
1.1 El desarrollo sostenible como base en la gestión de los recursos naturales.	12
1.2 El manejo integral de Cuencas hidrográficas	20
1.3 Cogestión de Cuencas hidrográficas	24
1.4 La planificación estratégica participativa como instrumento para el manejo y la gestión de cuencas hidrográficas.	31
II. TRABAJO DE CAMPO: PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA COGESTION DE LA SUBCUENCA DEL RIO COPÁN	36
2.1 Problemática y objetivos del trabajo	36
2.2 Área de estudio, universo y muestra	37
2.3 Modelo de planificación adoptado	40
2.4 Aplicación del modelo: proceso, resultado y productos.	41
2.5 Síntesis del proceso aplicado	77
III. CONCLUSIONES Y PROPUESTA	78
BIBLIOGRAFIA	81
ANEXOS	84
Anexo 1: ANTEPROYECTO DE TESIS	85
Anexo 2: Microcuencas y comunidades presentes en el territorio de Subcuenca del Río Copán, según mapeo participativo	88
Anexo 3: Flujograma del proceso para la elaboración del plan de cogestión de cuencas	91
Anexo 4: Reglamentación de la Mesa Sectorial de Medio Ambiente y producción.	92
Anexo 5: Manual de Planificación Estratégica	107

Índice de Figuras		Pág.
Figura 1.	Cadena de Influencias	19
Figura 2.	La Cuenca Hidrográfica como sistema	22
Figura 3.	La convergencia de intereses de los actores en la co-gestión de cuencas	29
Figura 4.	Clasificación de los instrumentos de gestión de cuencas	30
Figura 5.	Fases para el proceso de cogestión de la subcuenca	41
Figura 6.	Conformación de la mesa sectorial de ambiente y producción	73

Índice de Cuadros

Cuadro 1.	Distribución del área por municipio de la subcuenca del Río Copán	37
Cuadro 2.	Análisis de Actores	50
Cuadro 3.	Numero de Incendios forestales por años en 35 municipios de Honduras.	56
Cuadro 4.	Microcuencas declaradas como zonas de vocación forestal en la subcuenca del Río Copán	57
Cuadro 5.	Red hídrica de la subcuenca del Río Copán	61
Cuadro 6.	Matriz de programas y proyectos por cada línea estratégica.	68

Índice de Mapas

Mapa 1.	Localización de la subcuenca del Río Copán	38
Mapa 2.	Microcuencas presentes en la subcuenca del Río Copán	39

INTRODUCCION

En los países centroamericanos el índice de pobreza es mayor en el área rural, donde se registra una baja educación y precario acceso a los servicios básicos. De acuerdo con un estudio realizado por el Banco Mundial, los países de América Latina y El Caribe necesitan invertir más y mejor en las comunidades rurales, así mismo el economista Daniel Lederman afirmó que “la contribución rural al desarrollo de la región se ha visto entorpecida por una inversión insuficiente en servicios públicos”, en este sentido opina que “las comunidades rurales enfrentan las tasas mas altas de pobreza, falta de acceso a servicios públicos y mercados privados, y una infraestructura inadecuada que impide que alcancen su máximo potencial”. Cerca del 37 por ciento (65 millones de personas) de los pobres en América Latina y el Caribe viven en áreas rurales, de acuerdo a definiciones oficiales. En algunos países como Bolivia, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Paraguay y Perú, al menos el 70 por ciento de su población rural vive en pobreza.

A esta problemática, se suma el proceso de acelerado deterioro de los recursos naturales, que coloca a la región en una situación de marcada vulnerabilidad. Los modelos de desarrollo implementados en las ultimas décadas, sumados a varios fenómenos sociales (urbanización, migraciones, y otros) y algunas políticas han promovido la expansión de la frontera agrícola y ganadera, intensificándose la deforestación y el uso de los suelos en valles y laderas. Los sistemas productivos, lejos de encontrarse en equilibrio, consumen en forma no sostenible los recursos naturales, causando la perdida de la biodiversidad, la remoción de la cubierta vegetal, la erosión y perdida de fertilidad de los suelos, la reducción de la capacidad de retención de agua en las fuentes y el asolvamiento de cauces.

En adición a los problemas estructurales y al deterioro crónico de recursos naturales que padece la región centroamericana, se presenta una marcada recurrencia de fenómenos naturales, especialmente de huracanes y terremotos; esta situación acentúa el riesgo alimentario de la población, afecta seriamente la infraestructura y expone a la región a una grave situación de vulnerabilidad ambiental y social.

Por otra parte, la política ambiental del Estado es reciente (década de los 90), y se caracteriza por una dicotomía entre un enfoque regulatorio tradicional y nuevas iniciativas que involucren a otros actores sociales en los procesos. En muchos casos el deseo legítimo de conservar recursos actuales entra en contradicción con políticas que están enfocadas en la promoción del crecimiento económico y en muy pocas instancias existen mecanismos para concertar nuevas políticas de forma coordinada. Esto determina que las instituciones del Estado se encuentren poco integradas con la problemática social y económica; y que además tiene muchas dificultades para aglutinar a los actores en torno a propuestas concretas que se combinan con las iniciativas de promoción de estrategias de reducción de la pobreza (Falck y Pino, 2003)

Por ejemplo, en la estrategia de reducción a la pobreza (2001), como política de Estado, plantea programas y proyectos en varios aspectos; un indicador directo en relación al tema ambiental es implementar una estrategia para el desarrollo sostenible, a fin de revertir la pérdida de recursos naturales. Sin embargo, durante muchos años, los proyectos, programas y acciones de manejo de cuencas o manejo de recursos naturales, han tratado de controlar los procesos de degradación de los recursos naturales y aunque hay logros, todavía existen muchos retos por superar; el deterioro aumenta y los conflictos cada vez son mas graves.

Es por esto que es necesario que todos los actores involucrados tomen conciencia y generen un compromiso para hacer una verdadera planificación de largo plazo y poder definir claramente la gestión sobre los recursos naturales. Además, el éxito en reducir la pobreza de las regiones marginadas depende de la capacidad, tanto de los gobiernos centrales como de los gobiernos locales, de que trabajen de la mano con las comunidades rurales en la identificación de oportunidades y obstáculos, y de equilibrar las necesidades locales con los intereses nacionales (Perry y Lederman, 2005).

Es así como a raíz del paso del huracán Mitch en octubre de 1998, quedó demostrado el alto grado de vulnerabilidad ecológica de la subcuenca del Río Copán, por lo que los municipios de Copán Ruinas, Santa Rita y Cabañas inician un proceso de diálogo participativo, a través del cual se identifica la necesidad de unirse para enfrentar mejor los retos del desarrollo económico y social de la zona, lo que culmina con la organización de la mancomunidad de los tres municipios, (MANCORSARIC), en el mes de mayo de 1999, donde posteriormente se

integró el municipio de San Jerónimo, considerando que éste se encontraba en la parte alta de la subcuenca del Río Copán.

En la búsqueda de una mejor gestión de los recursos naturales y de reducir la pobreza, en la subcuenca del Río Copán, es cuando la Mancomunidad decide emprender su proceso de planificación de largo plazo, que dentro de su desarrollo contempla cinco líneas estratégicas, y que el tema de ambiente era un tema de interés intermunicipal, se planteó la idea de desarrollar un proceso de planificación estratégica para la cogestión de los recursos naturales. Es así como el Plan de Cogestión responde a las demandas de hacer operativa la línea estratégica “Armonía de todas las acciones con el medio Ambiente” que se ejecutó a través de una mesa sectorial, la cual trabaja para buscar alternativas que ofrezcan en el marco de la subcuenca soluciones al deterioro acelerado de los recursos y que esta integrada por representantes de la junta directiva de la mancomunidad, las unidades municipales ambientales, representantes de instituciones públicas y privadas, que han venido realizando un trabajo en este tema, y lo más importante, líderes representantes de las familias rurales que habitan en las microcuencas.

La subcuenca del Río Copán tiene gran importancia estratégica para la sostenibilidad ecológica, el potencial turístico, la producción y la economía de sus pobladores, la producción de agua para consumo humano y riego, el suelo para la producción agropecuaria actual y de futuras generaciones. El buen manejo de manera integral de los recursos naturales de la subcuenca mejorara la calidad de vida y ambiental de sus habitantes. Con la elaboración de un plan de cogestión “no se trata de elaborar nuevos planes” sino de impulsar o llevar a la práctica los planes que le interesan a la sociedad civil en cuanto al manejo de cuencas, ambiente o recursos naturales.

En este sentido, el plan de cogestión de cuencas hidrográficas es un instrumento dirigido a fortalecer las capacidades técnicas y gerenciales de las organizaciones responsables de la gestión integral de cuencas, para movilizar y captar recursos, planificar y realizar inversiones, que logren resolver la problemática de las cuencas con una visión de largo plazo. Este plan está determinado ser ejecutado en un periodo de ocho años y los elementos que lo sustenta

son: el mejoramiento del nivel de ingresos, la institucionalidad, las sinergias, el fortalecimiento de capacidades y la sostenibilidad.

Por lo tanto, el presente estudio se basó en la aplicación de una serie de herramientas e instrumentos participativos de planificación estratégica, que al final del proceso nos arrojó un documento orientador, un plan de cogestión sobre el manejo de los recursos naturales de la subcuenca del río Copán. Para lo cual, se plantearon tres propósitos generales, que fueron los siguientes:

- Aplicar una metodología participativa de planificación estratégica, adaptada a la realidad socio económico, legal, institucional y biofísica de la subcuenca del río Copán.
- Desarrollar el proceso de planificación estratégica y elaborar el plan para la cogestión de la subcuenca del río Copán, aplicando el manual de planificación diseñado.
- Identificar y crear la estructura organizativa, como organización local que integre los diferentes niveles de gestión de los recursos naturales de la subcuenca del Río Copán, para operativizar el plan de cogestión y buscar la sostenibilidad de la misma.

La razón de una alternativa de “plan de cogestión” tiene su base en que los últimos años, se realizan grandes esfuerzos de planificación (planes de desarrollo municipal, planes estratégicos, planes de ordenamiento territorial, planes de gestión de riesgos, planes de manejo de cuencas, planes de manejo de áreas protegidas o planes de desarrollo departamental) y muy pocos se han llegado a ejecutar.

Es por esto que partimos de la interrogante ¿Por qué no se han podido implementar estos planes aún cuando se han elaborado con metodologías participativas y responden a las necesidades sentidas de las poblaciones? Uno de los factores que puede hacerles falta es el que se refiere a impulsar acciones y procesos de gestión en forma participativa, conjunta y de esfuerzos colaborativos para lograr los recursos y medios que hacen falta para implementar acciones. A esto responde un plan de cogestión, a realizar esfuerzos conjuntos para materializar planes, estudios o actividades propuestas que no han logrado desarrollarse por

alguna limitante y también a involucrar y responsabilizar de forma directa a todos los actores involucrados en el manejo de los recursos naturales.

En general, el manejo de cuencas se ha viabilizado con la aplicación de planes de manejo, como instrumentos para lograr sus objetivos. Sin embargo la experiencia indica que estos planes tienen limitantes para ser operativizados, generalmente por la falta de recursos y capacidades de gestión. Por esta razón, se han aplicado esfuerzos bajo el concepto de gestión de cuencas, donde se establecen estrategias y mecanismos para materializar las acciones en forma sostenible y lograr de esta manera la participación y el empoderamiento de los actores.

En el primer capítulo presentamos un apartado teórico sobre la importancia de la planificación estratégica en la gestión de los recursos naturales. En este sentido, tomamos como punto de partida el desarrollo sostenible como base en la gestión de los recursos. El desarrollo sostenible persigue unificar el crecimiento económico, la sustentabilidad ambiental y la equidad social. No se puede dejar de lado el crecimiento económico en pos de la conservación ambiental; más bien ambos procesos deben ser compatibilizados con el objetivo de la equidad social. El desarrollo sostenible es aquel desarrollo capaz de satisfacer las necesidades de las actuales generaciones, sin comprometer a las futuras. Además por ser un proceso social y que la sustentabilidad esta determinado por las decisiones de la gente, el proceso de planificación estratégica participativa es el instrumento que realiza el involucramiento de todos los actores hacia un fin ultimo (cogestión), como es el manejo integral de cuencas hidrográficas, y en este sentido se comprueba que una vez más que cuando la toma de decisiones es realizado al más cercano nivel de la población involucrada, de esta manera se avanza hacia un verdadero desarrollo sostenible.

En el segundo capítulo se describe el trabajo de campo realizado, el cual inició con la voluntad política de las autoridades de la Cuenca (MANCORSARIC: Mancomunidad de municipios del Norte de Copán) y el compromiso de todos los actores para desarrollar y aplicar un modelo de planificación estratégica participativa, adaptada en el contexto local, para la cogestión de los recursos naturales dentro de una subcuenca. Desarrollado en seis grandes fases, partiendo de todo un análisis de los actores que intervienen en el proceso, la reflexión de su realidad (autodiagnóstico); éste es el paso por medio del cual la organización

realiza un reconocimiento de su realidad tanto a nivel interno como del entorno; sirve para valorar, evaluar y analizar variables y factores pasados, presentes así como tendencias de futuro.

El diagnóstico es un paso crítico en la elaboración del Plan Estratégico, tomando en cuenta que la calidad y efectividad de las decisiones que se tomen están ligadas a los resultados del análisis que se realice y este depende de la calidad y efectividad de la información generada, para posteriormente llegar a contrastar con la visión, misión y valores compartidos ya generados. Establecer la visión es el proceso de visualizar el futuro, hacerlo implica un permanente examen de la organización frente a los actores que intervienen y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a sus capacidades y oportunidades.

Posteriormente se pasa a la fase de estrategias, el cual es el camino o brecha que se tiene que lograr para poder pasar de la situación actual a una situación deseada y en este sentido se van generando programas y proyectos que pueden operativizar todo el futuro deseado, partiendo siempre de las necesidades sentidas por la población o los actores participantes en todo el proceso, para después poder generar una base de datos con los proyectos priorizados a corto, mediano y largo plazo y con la definición de una estructura organizativa creada para la que realice la gestión en conjunto, y con mecanismo y estrategias definidas pueda mas fácilmente operativizar el plan estratégico.

En el tercer capítulo se presentan las grandes conclusiones o lecciones aprendidas del proceso de planificación estratégica, las cuales contemplan una reflexión personal sobre los resultados del trabajo en función del marco de referencia y la metodología adoptada.

CAPÍTULO I. MARCO TEORICO: LA PLANIFICACION ESTRATEGICA EN LA GESTION DE LOS RECURSOS NATURALES

1.1 El Desarrollo Sostenible como base en la gestión de los recursos naturales.

El concepto de desarrollo, en términos generales, el desarrollo puede ser entendido como un proceso continuo de mejoramiento de la calidad de vida de los grupos humanos y las personas, a través del bienestar económico, social, cultural, político, científico y tecnológico, a través de acciones que sean ambientalmente sustentables (Martinic, 1994). En un principio y aun de aceptación bastante generalizada, la clasificación de las características e indicadores del desarrollo ha estado dominada por criterios económicos, como el crecimiento y la distribución per cápita del Producto Interno Bruto. Sin embargo el desarrollo no puede ser visto solo como crecimiento económico.

Como explica la Fundación Alemana para el Desarrollo (DSE, 1997). El Desarrollo en términos mas amplios, puede ser considerado como un proceso de avance que tiene como centro al individuo, que procede por mecanismos de reordenamiento de partes preexistentes y significa la revisión de esquemas establecidos a través del aprendizaje por experiencia y la adopción de instrucciones. El resultado es la capacitación para enfrentarse a una gran variedad de situaciones, inclusive las no experimentadas hasta el momento. Lo que vendría a favorecer una evolución de la sociedad y en general de la especie humana, como un proceso de avance colectivo que sigue la acción de variación y selección, controlando el reemplazo de individuos en el curso de sucesivas generaciones.

En conclusión, el desarrollo significa cambio, que puede interpretarse de diferentes maneras, como cambios en cantidad o crecimiento, que no siempre garantizan equidad y sostenibilidad, y como cambios en calidad de vida mas ampliamente compartidos y que responden a las tendencias de adaptación de la especie a su medio ambiente para alcanzar una sobrevivencia en el plano generacional.

En este sentido, existe un conjunto de lecciones que al mirar la historia es posible rescatar respecto al tema de desarrollo y el subdesarrollo. Se pueden identificar dos niveles de lectura

del proceso de desarrollo-subdesarrollo. El primero, referido a los cambios ocurridos a nivel de las distintas formas de pensamiento, teorías o conceptos relativos al tema. El segundo, constituido por los cambios en los sistemas o circuitos económicos concretos, la forma de distribución de los procesos productivos y la apropiación social de los beneficios de esta producción.

A partir de ambos niveles es posible rescatar aquellos elementos característicos de los modelos de crecimiento, las diversas combinaciones de sus agentes tales como el Estado, los factores de producción, el mercado y la empresa privada. También es posible distinguir sus principales efectos sobre el desarrollo regional y sobre la estructuración de la sociedad contemporánea.

Durante la década de los años 60, la sociología latinoamericana acompañada del auge del Estado (desarrollismo) se esfuerza en conceptualizar la historia del desarrollo latinoamericano. Es así, como Rostow (1960), propone que las naciones o sociedades pasan más o menos forzosamente por una serie de etapas, que en principio serían las mismas para todos y son las siguientes:

- Sociedad tradicional
- Acondicionamiento para el arranque
- Impulso inicial o despegue
- Marcha hacia la madurez
- Alto consumo masivo

Con esta teoría se enfatiza la idea de las “etapas” y, por consecuencia, las explicaciones al “subdesarrollo” tienen como referencia a los países en etapas más avanzadas. Esto se asocia a un cambio cultural y de valores (modernización de la vida social). La teoría no explica cómo se pasa de una etapa a la otra. Subyace la idea del atraso de las sociedades subdesarrolladas en una especie de camino de un solo sentido (progreso económico, modernización).

Otra teoría fue la de la CEPAL en los años 60' y 70' enfocando al desarrollo como superación de la dependencia. Dentro de este esquema, la teoría de la dependencia plantea que el desarrollo y el subdesarrollo son dos caras de una misma moneda. Esta relación es intrínseca

al modelo Capitalista y acaba por generar dualismos entre países (Norte-Sur) y al interior de los países (regiones modernas y atrasadas). Estos dualismos son en términos de modernidad-atraso, marginalidad social-plena integración, etc.

El resultado es una estructura centro-periferia, la que se repite a nivel global (hemisferio Norte, centro y hemisferio sur como periferias) como al interior de las regiones en los países. El centro genera el subdesarrollo de la periferia, al reproducir una división del trabajo basada en la industria y tecnología (Martinic, 1994).

Una idea afín a la del desarrollo dependiente ha sido el concepto de desarrollo desde arriba, promovido por las corrientes estructuralistas del pensamiento económico. La crítica se basa en la constatación de que la conducción estatal del proceso de desarrollo, sin considerar las diferencias entre los grupos humanos locales termina por aniquilar las identidades de dichos grupos, homogeneizándolos y, en cierta forma, enajenando lo local en pos de lo válido universalmente.

La revaloración de las comunidades locales y de las formas de participación en la conducción de los procesos de desarrollo se conoce como desarrollo desde abajo o desarrollo local.

La evolución de los “saberes” en planificación regional ha destacado el rol de los espacios locales de planificación, no solamente como una escala o un nivel de la sociedad global, sino también como escenario único para la recomposición del tejido social, capaz también de generar un empoderamiento colectivo de alta sinergia social en la revitalización o apertura de terrenos inexplorados de cogestión y articulación de actores en el proceso de desarrollo.

Desde la década de los '70 hasta hoy el desarrollo local sigue siendo una alternativa eficiente si es que se aspira a un mayor grado de integración social y de mejoramiento de la calidad de vida de grupos humanos. En este sentido esta modalidad es rescatada por los planteamientos de Manfred Max-Neef (1986) en el libro “El desarrollo a Escala Humana”, donde el principal postulado (el “otro desarrollo”) es que se deben satisfacer las necesidades humanas fundamentales, consiguiendo cada vez mayores niveles de autodependencia y en la articulación orgánica de los seres humanos con la naturaleza y la tecnología, de los procesos

globales con los comportamientos locales, de lo personal con lo social, de la planificación con la autonomía y de la sociedad civil con el Estado.

El Desarrollo a Escala Humana apunta hacia una necesaria profundización democrática. Al facilitar una práctica más democrática, más directa y participativa puede contribuir a revertir el rol tradicionalmente semi-paternalista del Estado Latinoamericano, en rol estimulador de soluciones creativas que emanen desde abajo hacia arriba y resulte, por lo tanto, más congruente con las aspiraciones reales de las personas.

Por otro lado los grandes ciclos económicos en el siglo XX, adoptaron estrategias que históricamente favorecieron grandes procesos de transformación social, la urbanización acelerada y la tendencia a la centralización en las grandes metrópolis. Así, Osvaldo Sunkel (1992) muestra que el enfoque histórico sigue siendo una herramienta válida para visualizar verdades relativas frente al papel de los distintos agentes económicos y sociales, así como cuando se refiere a este primer momento:

El periodo que comprendió la primera Guerra Mundial, la agitada década de los años '20, la Gran Depresión, la Segunda Guerra Mundial y los inicios de la Guerra Fría, fue un periodo de profundas crisis en el sistema capitalista: inflaciones galopantes, desempleo agudo y prolongado, vaivenes especulativos en la economía estadounidense durante los años veinte, mientras en Europa prevalecía el estancamiento, colapso del comercio y del sistema financiero internacional. Mas aun, dicho periodo estuvo caracterizado por la transición de una época a otra en las esferas de la ideología, los valores, la organización social y política, la cultura, la tecnología y las relaciones internacionales” (Sunkel, 1992).

Las consecuencias globales de esta convulsiva época condujeron a cambios sociales, políticos y económicos poderosos. Entre los principales destacan: la formación del bloque Este-Oeste, la descolonización de Africa, Asia y el Caribe, el surgimiento del petróleo como una energía barata, potenciando un gran proceso de industrialización y revolución tecnológica y organizacional de la industria. La gran consecuencia de este periodo es el surgimiento del

Estado como actor omnipresente de los procesos económicos y del desarrollo, tanto en los países capitalistas como socialistas.

La Expansión del Estado (1950 – 1980). La fuerte presencia del Estado a partir de los años '50 tiene su origen en la gran depresión de los años '30 y la necesidad de reconstruir el continente europeo. La creación de organismos internacionales como las Naciones Unidas, el Fondo Monetario Internacional, el GATT y el Banco Internacional de Fomento y Reconstrucción, permitió “restablecer y equilibrar el financiamiento...En cierta medida, las semillas de un estado global y el establecimiento de un sector internacional (Sunkel, 1992).

Los éxitos económicos y los logros en materia social alcanzados entre 1950 -1970 se dejaron ver claramente en los países en desarrollo. Claramente se vivió un periodo de expansión económica, promovida por el Estado, que tuvo también sus efectos visibles sobre los países en desarrollo. Sin embargo, también se acentuaron las disparidades y desigualdades sociales al interior de los países latinoamericanos, introduciendo estructuras sociales o en la concentración de la riqueza y de los medios de producción. El Rol del Estado parece haber cruzado ciertas etapas de rendimiento creciente para pasar después a otra de rendimientos decrecientes. El Progreso desigual; las desigualdades, el subempleo y la pobreza, aunque reducidos, se mantuvieron, en tanto apareció una nueva y hasta entonces ignorada calamidad – la degradación del medio ambiente – que creció en forma exponencial. (Sunkel, 1992).

La expansión de la empresa multinacional, el boom de los petro y eurodólares y, últimamente, la inversión extranjera contribuyo a la erosión del sector publico internacional (Sunkel, 1992). Esto forma parte del Nuevo Orden Económico Mundial emergente, que tuvo como eje central a las corporaciones transnacionales y al FMI.

El Estado pasa a ser objeto de duras críticas por parte del neoliberalismo que pretende dejar en las fuerzas del mercado la responsabilidad de asignar bienes y recursos. Estos procesos conducen finalmente a renovar las fuerzas sociales a través de la aparición de diversos temas vinculados al rol de la sociedad civil. Junto con ello, la proliferación de la empresa privada y su legitimación como medio eficiente de asignación de recursos y la revolución informática que contribuyen a disminuir el papel del Estado en los procesos productivos, asumiendo un

rol regulador en aquellos casos donde no existan condiciones para el funcionamiento del mercado.

El Desarrollo Sostenible: Una alternativa posible

El impacto de las actividades humanas en el medio ambiente hoy es extremadamente importante por las magnitudes de la producción, tanto desde el punto de vista de las entradas al sistema productivo, como de las salidas de este. Los impactos repercuten generando conflictos ambientales.

El Desarrollo sostenible persigue unificar crecimiento económico, sustentabilidad ambiental y equidad social. No se puede dejar de lado el crecimiento económico en pos de la conservación ambiental; más bien ambos procesos deben ser compatibilizados con el objetivo de la equidad social. El desarrollo sostenible es aquel desarrollo capaz de satisfacer las necesidades de las actuales generaciones, sin comprometer a las futuras.

El desarrollo sostenible exige que el avance sea simultáneo en tres niveles: crecimiento económico, sostenibilidad ambiental y equidad social. El crecimiento hoy implica un desarrollo tecnológico y de personas capacitadas, de alta producción en el trabajo. Por otro lado, cada vez más el crecimiento económico está vinculado a la equidad social. Cada vez más la sostenibilidad ambiental es clave en el crecimiento económico, principalmente por razones de mostrar una buena conducta ambiental a nivel internacional. Hoy se piensa que es mejor la gestión ambiental por sobre el control. Este último asume que la incorporación de tecnologías en procesos productivos soluciona el problema ambiental. La forma de relacionarse que tome la empresa con la comunidad es importante en la forma que puede tomar el conflicto ambiental. Su resolución puede tratarse de una opción social (Martinic, 1994).

Es sintomático que la gobernabilidad democrática en Latinoamérica se construya sobre una estructura de instituciones débiles, que no pueden canalizar las demandas de los nuevos movimientos sociales ni concretan acuerdos conforme a un proyecto de desarrollo.

Los mecanismos de coordinación y comunicación horizontal con la ciudadanía permiten la creación de un sistema complejo de redes que facilita la participación democrática para la toma de decisiones y para la implementación de las políticas públicas.

El Desarrollo Sostenible considera dos aspectos importantes: el primero contempla a las personas y al ecosistema, otorgándoles la misma importancia. Las personas son parte integral del ecosistema. El bienestar de uno está unido al bienestar del otro. Por consiguiente, el desarrollo sostenible implica el mejoramiento y mantenimiento del bienestar de ambos. El Segundo es el fomento del cuestionamiento. Solo cuando conocemos cuáles son las preguntas que estamos tratando de responder podemos encontrar las soluciones.

En busca de las soluciones para el bienestar de las personas y del ecosistema se presenta una tensión constante entre las necesidades de la gente y los ecosistemas, así como entre los diferentes grupos de personas. Estas tensiones deben enfrentarse si pretendemos desarrollar combinaciones de bienestar ecológico y social que puedan ser sostenibles.

Consecuentemente, la sostenibilidad depende del mejoramiento y mantenimiento de ambos, del bienestar de la gente y de los ecosistemas en forma conjunta y con igual importancia.

Un enfoque del Desarrollo Sostenible describe una cadena de influencias; la cual parte de la conducta humana como causa de la insostenibilidad. Como la insostenibilidad es causada por las acciones de las personas, necesitamos comprender cuáles conductas humanas son problemáticas y las motivaciones que desencadenan este comportamiento. En la figura 1. Se esquematiza la secuencia de cuestiones que unen los aspectos ambientales, con las conductas humanas y con las actividades para modificarlas (UICN, 1997).

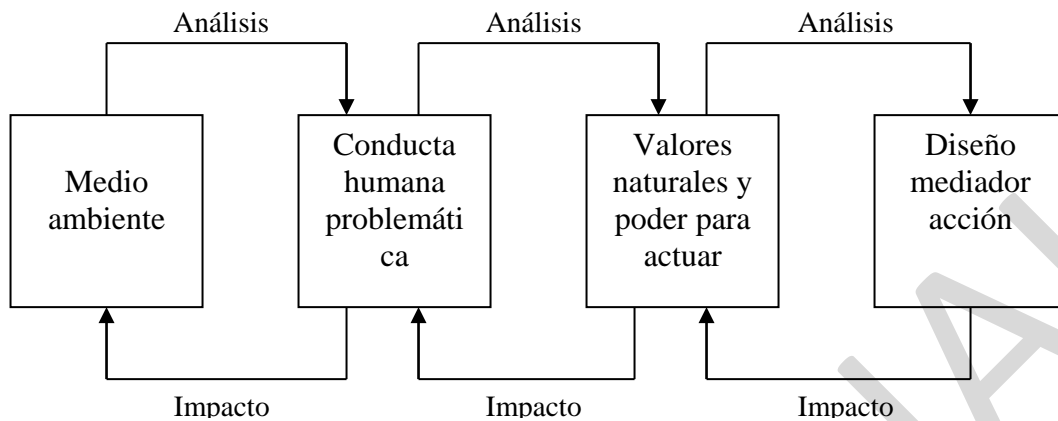


Figura 1. Cadena de influencias

Fuente: Unión Mundial para la Naturaleza, 1997

La influencia en la conducta humana; no podemos influir directamente sobre el medio ambiente de forma significativa. Nuestra forma de influir es realizar acciones que cambien las motivaciones que sustentan la conducta humana, la cual ejerce influencia en el medio ambiente.

Las decisiones humanas están enraizadas en la ética, es decir en el conjunto de principios y valores que cada individuo emplea para discriminar entre lo bueno y malo o deseable evitable. Esta ética provee la base para el ordenamiento y la priorización de las decisiones que el individuo toma respecto a distintas cuestiones personales y sociales.

La ética está fuertemente relacionada con la cultura, entendiendo por cultura el conjunto de características espirituales y materiales que identifican a un grupo humano determinado, y que resultan del a historiad el grupo, de sus relaciones con otras culturas y de su interacción con el ambiente (UICN, 1997).

La gestión de cuencas hidrográficas se trata de un proceso para manejar, aprovechar y conservar los recursos naturales en las cuencas hidrográficas en función de las necesidades humanas, buscando un balance entre la sostenibilidad ecológica, social, económica, es decir promoviendo un verdadero desarrollo sostenible (Jiménez, 2005).

1.2 El Manejo integral de Cuencas Hidrográficas

La gestión de los recursos naturales

Los principales recursos naturales como objeto de investigación y de gestión ambiental son los bosques, el suelo y los recursos hídricos. La manera de abordarlos en las investigaciones es bastante fragmentada y su enfoque depende del contexto geográfico y administrativo del área de estudio, de la naturaleza del recurso y del concepto de desarrollo subyacente.

Con respecto al recurso agua, se reconocen casos en los cuales se acepta y se asume la participación pública en los procesos de decisión forestal o en la gestión del agua. En éste sentido, se estudian las formas de introducir nuevos actores en la gestión de los bosques para la producción de agua, e investigar los nuevos roles y los procesos de decisión resultantes.

Menos del 5% del agua del mundo puede soportar la vida humana. La población global aumenta unos 85 millones por año, pero el uso del agua por persona se dobla cada 20 años. Es por estas razones que el agua se considera el “petróleo del siglo 21. Y se estima que para el año 2025 dos tercios de la población mundial no tendrán acceso a agua (Ardón, López y Kammenbauer, 2005)

Por otro lado, con el recurso suelo, existen muchos conflictos sobre la tenencia de la tierra. El sistema político, y la injusticia en la gestión y en el uso del suelo, son una de las principales razones de este conflicto. En este sentido, es muy útil estudiar el origen y la visión histórica de la política forestal en el debate nacional y local. Así como estudiar las percepciones locales desde el punto de vista ecológico, económico y social en relación con el valor que se le atribuye al recurso. Se trata de importantes aspectos histórico-sociales que afectan las posibilidades de cogestión (Fracasso, 2000).

La Gestión Integral de Cuencas Hidrográficas

La gestión integral de cuencas hidrográficas y el uso de este espacio territorial como unidad básica de planificación, adquiere cada día mayor importancia; no solamente por el interés y preocupación de los actores directos: comunidades, organizaciones locales, municipalidades,

instituciones nacionales, sector privado, sector público y la población civil, sino también de los organismos donantes y cooperantes.

La gestión integral de cuencas considera la unidad hidrológica como el escenario biofísico y socioeconómico natural y lógico para la caracterización, diagnóstico, planificación, implementación, ejecución, seguimiento y evaluación del uso de los recursos naturales, así como para el análisis ambiental.

Esta visión integral y sistémica implica dos grandes tipos de acciones: unas orientadas a aprovechar los recursos naturales existentes en la cuenca para fines de crecimiento económico, y otras orientadas a manejarlos (conservarlos, recuperarlos y protegerlos) con el fin de asegurar la sostenibilidad ambiental (Jiménez, 2005).

Enfoques actuales de manejo de cuencas

Según la experiencia acumulada en el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), ha puesto en evidencia que una cuenca como unidad de manejo y gestión de los recursos naturales demanda al menos cinco enfoques básicos, mismos que se describen a continuación: (Jiménez, 2005).

El Enfoque Sistémico

En enfoque sistémico significa que la cuenca es un todo, funcionalmente indivisible e interdependiente, en el que interactúan en el tiempo y en el espacio los subsistemas social, cultural, económico, político, legal, institucional, tecnológico, productivo, biológico y físico (figura 2). También implica la interacción e interconexión entre la parte alta, media y baja de la cuenca, la propuesta de opciones de manejo y gestión basada en el análisis participativo de los problemas, sus causas y consecuencias, así como el aprovechamiento racional de sus potenciales y el reconocimiento del agua como recurso integrador.

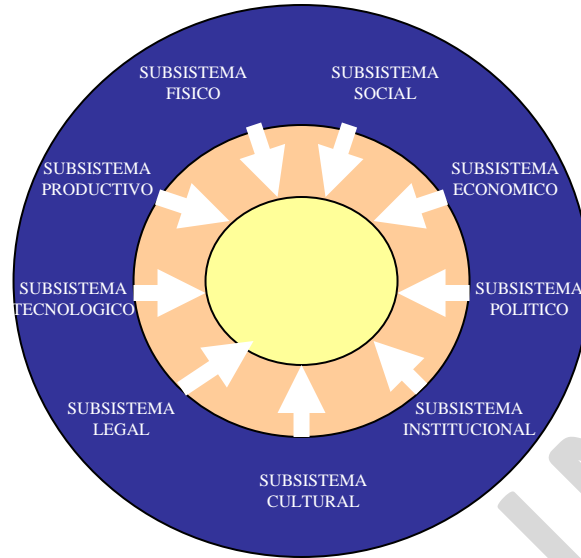


Figura 2. La cuenca hidrográfica como sistema

Fuente: Francisco Jiménez, CATIE. 2003

El enfoque de Cogestión

El enfoque socioambiental y de cogestión implica que el ser humano, la familia y sus organizaciones constituyen el objetivo central de la gestión de cuencas, porque de sus decisiones y acciones dependen el uso, manejo, conservación y protección de los recursos naturales y el ambiente.

Busca el cambio de actitudes y fortalecimiento de capacidades para el empoderamiento social, manteniendo una articulación adecuada entre los gobiernos locales, las instituciones nacionales y otras organizaciones responsables del manejo de cuencas. Las actividades que realiza el ser humano, sus actitudes y la forma como desarrolla sus actividades productivas y de desarrollo, constituyen el eje de la gestión integral de cuencas. Este enfoque requiere de la innovación, el desarrollo de capacidades locales que faciliten la participación real y plena de todos los actores, el aprendizaje, la comunicación, la cogestión adaptativa de los recursos naturales y la consideración de la institucionalidad del marco regulatorio y financiero existente.

Enfoque de Planificación y evaluación

La cuenca como unidad geográfica constituye un ámbito biofísico y socio económico ideal para caracterizar, diagnosticar, planificar y evaluar el uso de los recursos, el ambiente y el impacto global de las prácticas de manejo, en tanto que la unidad de producción, las instituciones, las organizaciones, el marco regulatorio, etc, pueden ser el medio adecuado para implementar la gestión de los recursos, según la vocación de la cuenca y de acuerdo a los sistemas productivos en la dinámica de sus entorno ecológico y socioeconómico. La integración de todas las unidades de intervención bien manejada permitirá lograr la gestión integral de la cuenca.

A demás, la cuenca constituye también una unidad espacial relevante para analizar los procesos ambientales generados como consecuencia de las decisiones en materia de uso y manejo de los recursos agua, suelos, vegetación y fauna. Por lo tanto, constituye un marco apropiado para la planificación de medidas destinadas a corregir impactos ambientales producto del uso y manejo de los recursos naturales.

Enfoque holístico o integrador

En el marco de este enfoque, el agua es considerada el recurso integrador, pues la zona de cabecera de las cuencas garantiza la captación inicial de las aguas y el suministro de las mismas a las zonas inferiores durante todo el año.

Es por esto que los procesos o intervención en las partes altas de la cuenca invariablemente tienen repercusiones en la parte baja dado el flujo unidireccional del agua, y por lo tanto toda la cuenca se debe manejar de manera integral, como una sola unidad. Al interior de la cuenca, el agua funciona como distribuidor de insumos primarios (nutrientes, materia orgánica, sedimentos) producidos por la actividad sistémica de los recursos.

Además, a través de la red de drenaje de la cuenca, el movimiento del agua de lluvia y los flujos superficiales, desde la parte alta de la cuenca hasta la parte baja, promueve el desprendimiento y arrastre de partículas (sedimentos orgánicos y minerales) e induce la formación de valles, planicies o llanuras de inundación. El sistema hídrico también refleja un

comportamiento de acuerdo a como se están manejando los recursos agua, suelo y bosque, así como a actividades o infraestructuras que afectan su funcionamiento.

Enfoque de Vulnerabilidad

En Cuencas de montaña, la gestión integral de cuencas hidrográficas está estrechamente relacionada a la reducción de la vulnerabilidad y riesgo a desastres naturales, causados por la interacción de esa vulnerabilidad con amenazas como huracanes, inundaciones, deslizamientos, avalanchas y sequías.

Bajo condiciones de lluvias que superan la capacidad de infiltración de los suelos o de practicas silvoagropecuarias, industriales, antrópicas inadecuadas (por ej. Deforestación, sobrepastoreo, quema, agricultura intensiva sin practicas de manejo y conservación de suelos y aguas, vertido de contaminantes a las aguas, apertura de vías de comunicación y construcción de viviendas en zonas vulnerables), se puede producir erosión , deslizamientos, asolvamiento de cauces, disminución de la capacidad hidráulica de los drenajes naturales, caudales pico que causan desbordamiento de los ríos e inundaciones con posibles perdidas de vidas humanas y cosechas, así como daños a la infraestructura social y productiva, deterioro de la calidad del agua, sequías, afectación de las zonas marino-costeras, alteración del ciclo hidrológico, etc.

1.3 Cogestión de Cuencas hidrográficas

La Cogestión de cuencas busca posibilitar una verdadera democracia través de la **real** participación (participación madura y conciente) del pueblo en los procesos políticos, económicos y de desarrollo, buscando no los intereses propios sino los de la colectividad. Con el se hace necesario un trabajo de educación de manera que el ciudadano al estar convencido de que un nuevo modelo es mejor, busque luchar por él y participar de él.

El concepto de la co-gestión

El manejo de cuencas se deriva del concepto de interés público de los bienes comunes, el cual es de orden público. El interés público sobre los bienes comunes consiste en la conservación

de la base natural de la cuenca con el agua como punto de partida. Este interés público afecta en muchos casos los intereses privados sobre los usos de los recursos naturales por la población local o de pueblos indígenas que habitan tradicionalmente estas áreas. Esta situación de conflictos reales y potenciales entre los intereses privados y públicos requiere de arreglos institucionales innovativos. En este sentido los factores claves de esta situación se derivan de los roles de los actores, sus funciones e intereses, la convergencia y la concertación de estas funciones e intereses, la institucionalidad necesaria y los instrumentos de gestión a su disposición.

Partiendo de los factores determinantes, la co-gestión es un concepto del manejo conjunto entre las instancias públicas y los actores de la sociedad civil incluyendo las empresas privadas y pueblos indígenas. Es una estrategia importante que cada vez recibe más atención en la discusión de políticas relacionadas al manejo de los recursos naturales y ambientales. Un ejemplo típico es la co-administración de áreas protegidas con el enfoque de co-gestión que se materializa en la firma de un convenio entre una autoridad pública y una entidad de la sociedad civil incluyendo organizaciones de pueblos indígenas (Kammerbauer et al. 2003).

La implementación de co-gestión se caracteriza por el interés de los actores de compartir los compromisos de manejo de una cuenca en forma conjunta. Con el se puede definir como el arreglo institucional entre uno o varios grupos interesados y una agencia estatal responsable de manejar los recursos naturales con el objeto de coordinar esfuerzos y combinar aportaciones para el cumplimiento de los objetivos de conservación y desarrollo de una cuenca. La co-gestión nace de una convergencia de intereses y capacidades entre la administración pública local y sus instituciones y los diversos actores de la sociedad civil, a efectos de buscar mecanismos de gestión territorial mancomunada. El concepto parte de la premisa que ninguna entidad en particular dispone de las competencias y capacidades completas para manejar los recursos naturales en forma óptima y, por tal razón, el co-manejo busca la complementariedad de los actores en sus calidades (Maldonado, 2000). Esta estrategia se deriva de un marco normativo que favorezca la descentralización de la gestión ambiental, la participación local y la co-gestión en sí.

Los alcances de la participación de la población local en el manejo de cuencas, en términos generales se desarrollo en diferentes niveles, desde la participación en organismos de concertación y de decisión hasta derechos de propiedad y usos privados.

En la discusión sobre los términos se determino hacer referencia al manejo de cuencas en función de la participación de los actores de la sociedad civil. Y en este sentido existen diferentes grados de delegación de intereses públicos por parte de las autoridades públicas hacia los actores de la sociedad civil como mencionamos a continuación:

- Administración pública exclusiva de no-delegación
- Asistencia técnica de colaboración por actores de la sociedad civil
- Co-gestión o manejo compartido entre los actores públicos y privados
- Delegación del manejo completo manteniendo la autoridad pública
- Manejo privado sin injerencia de la autoridad pública

En la clasificación expuesta se observa una transferencia gradual de responsabilidades a los actores de la sociedad civil. Para todos los involucrados, el término de co-gestión significa manejar un área y sus recursos en forma compartida. El nivel de involucramiento y, por ende, el tipo de co-gestión que se desarrolle, depende de las expectativas, intereses y capacidades particulares de un actor sobre el recurso y las responsabilidades que está dispuesto a asumir en su manejo, pero también de la voluntad de la agencia del Estado de hacer participes a otros actores y de los mecanismos e instrumentos que éste disponga para esto.

Los actores en las cuencas

Como parte de las políticas de ajuste, los Estados han pasado, por transformaciones. La más importante, sin duda, se refiere a la descentralización que se manifiesta en las leyes de Municipalización, pretenden la desconcentración de competencias del Estado central hacia las localidades, tomando como unidad básica a la sección municipal, comúnmente denominado el Municipio. De esta manera, los gobiernos municipales constituidos por los Consejos Municipales y el Alcalde, gozan de nuevos poderes y atribuciones que les confieren las leyes. Acompaña a este proceso el intento de crear mecanismos de control social que institucionalmente se pueden expresar en comités. Así, surgen importantes actores en el

escenario de la gestión territorial a nivel local. Simultáneamente y en el marco de limitaciones políticas y financieras, los gobiernos encaran la tarea de reordenar la tenencia de tierra y de regular el aprovechamiento de los recursos naturales, que trae como consecuencia conflictos sociales especialmente en las áreas rurales.

Los actores de la sociedad civil, tanto las organizaciones de la población, como las instituciones con y sin fines de lucro, la empresa privada, ha de tener injerencia en el manejo de los recursos naturales y ambientales. En general estos actores tienen objetivos y funciones por definición o por las prácticas que ejercen. (por ejemplo asociaciones ecologistas o grupos religiosos de beneficencia).

Los aspectos a analizar en el contexto de la co-gestión tienen que ver con la participación. La participación supone procesos de institucionalización tanto de las entidades estatales como de las organizaciones no estatales. Estos procesos requieren de condiciones básicas como legalidad, representatividad, legitimidad y una cultura democrática. Estos constituyen principios para la participación democrática. La legalidad es el marco establecido por el Estado tanto para el reconocimiento de los actores para circunscribir sus acciones. La legitimidad es que las bases sociales apoyan a sus representantes explícita o difusamente según sus propias creencias y expectativas y que a su vez los representantes expresan estas creencias y expectativas (Zemelman, 1990). Sin embargo, representantes y bases interactúan con un sistema de actores que a su vez reclaman sus propias creencias y expectativas. Este encuentro de los actores, en un marco democrático, conduce a negociaciones realizadas por representantes, entendiéndose como representatividad el reconocimiento externo e interno que gozan dichos representantes en el proceso de la negociación. Finalmente, la “cultura política democrática” hace referencia a los valores que orientan las acciones y que sustentan la democracia.

A partir de lo anterior se puede establecer como hipótesis que a mayor institucionalidad de “los actores sociales” que intervienen en la co-gestión de cuencas habrá mayor convivencia democrática y la co-gestión contará con un organismo de apoyo efectivo que, socialmente, garantizará la sostenibilidad de las acciones colectivas de la co-gestión, es decir, el cumplimiento de su función y objetivos. Simultáneamente esto último demanda una acción

colectiva, es decir, “un proceso de identificación de los actores en el cual se articula un proyecto social que da sentido a las preferencias y expectativas colectivas e individuales” (Revilla 1993). Abordar a los actores sociales que intervienen en la co-gestión, implica, por una parte, dar cuenta de su constitución, estructura y función, y por otra parte, es necesario conocer su desarrollo en el espacio y tiempo para comprenderlos.

La convergencia de intereses de los actores para la co-gestión

La articulación entre los actores locales es clave para lograr la gestión de los recursos naturales. Esta articulación se da en forma formal o informal. Sin embargo, para lograr procesos sistemáticos de participación la gestión de los recursos naturales requiere de una plataforma formal. La hipótesis es que esta institucionalización se puede materializar en la formación de Comités o Consejos de Cuenca. Esto implica que la gestión de cuencas tiene tanto relevancia para los actores sociales que van a sostener esta estructura o que hay una fuerza impulsadora y de liderazgo por un actor específico o un grupo de actores; estas condiciones, son necesarias para garantizar la sostenibilidad institucional. Dadas estas condiciones el Comité de Cuenca ha de constituirse en un centro de convergencia en co-gestión. Sin embargo, hay condiciones mínimas de funcionamiento que se precisa identificar.

Esta convergencia de intereses de los actores se puede lograr a través de una agenda en común; esta agenda se vislumbra como un interés común en una acción estratégica de intervención en una cuenca para lograr tanto el desarrollo como la conservación de los recursos naturales. Esta masa de actores y el desarrollo de reglas, procedimientos, etc. en base a valores compartidos generan una organización y finalmente una institucionalidad. En el caso de la gestión de cuencas se puede partir por un lado de la autoridad local (municipio, mancomunidad) y por otro de los actores de la sociedad civil (Figura 3). La hipótesis de trabajo es que la plataforma de convergencia es el Comité de Cuencas. Sin embargo queda a definir cuales son sus atribuciones, el mecanismo de conformación y su composición y el rol en la gestión de cuencas.

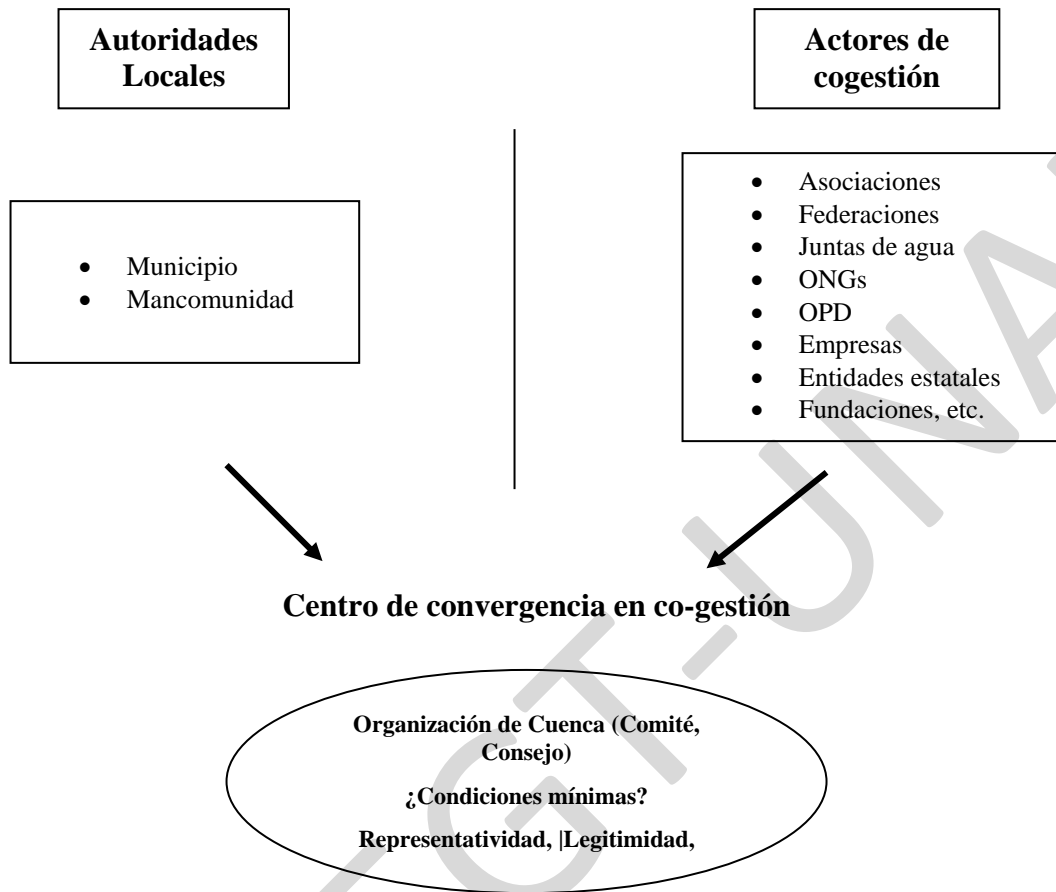


Figura 3. La convergencia de intereses de los actores en la co-gestión de cuencas
Fuente: Grupo temático del CATIE, 2004.

Los instrumentos de gestión

Dada una institucionalidad apropiada basada en las organizaciones de base y los actores claves de una cuenca es necesario identificar los instrumentos de gestión. El modelo general implica instrumentos administrativos, técnicos y económico-financieros (Figura 4). Estos últimos son indispensables para lograr una sostenibilidad. El planteamiento es que hay que identificar y desarrollar estos instrumentos y adaptarlos a las condiciones locales.

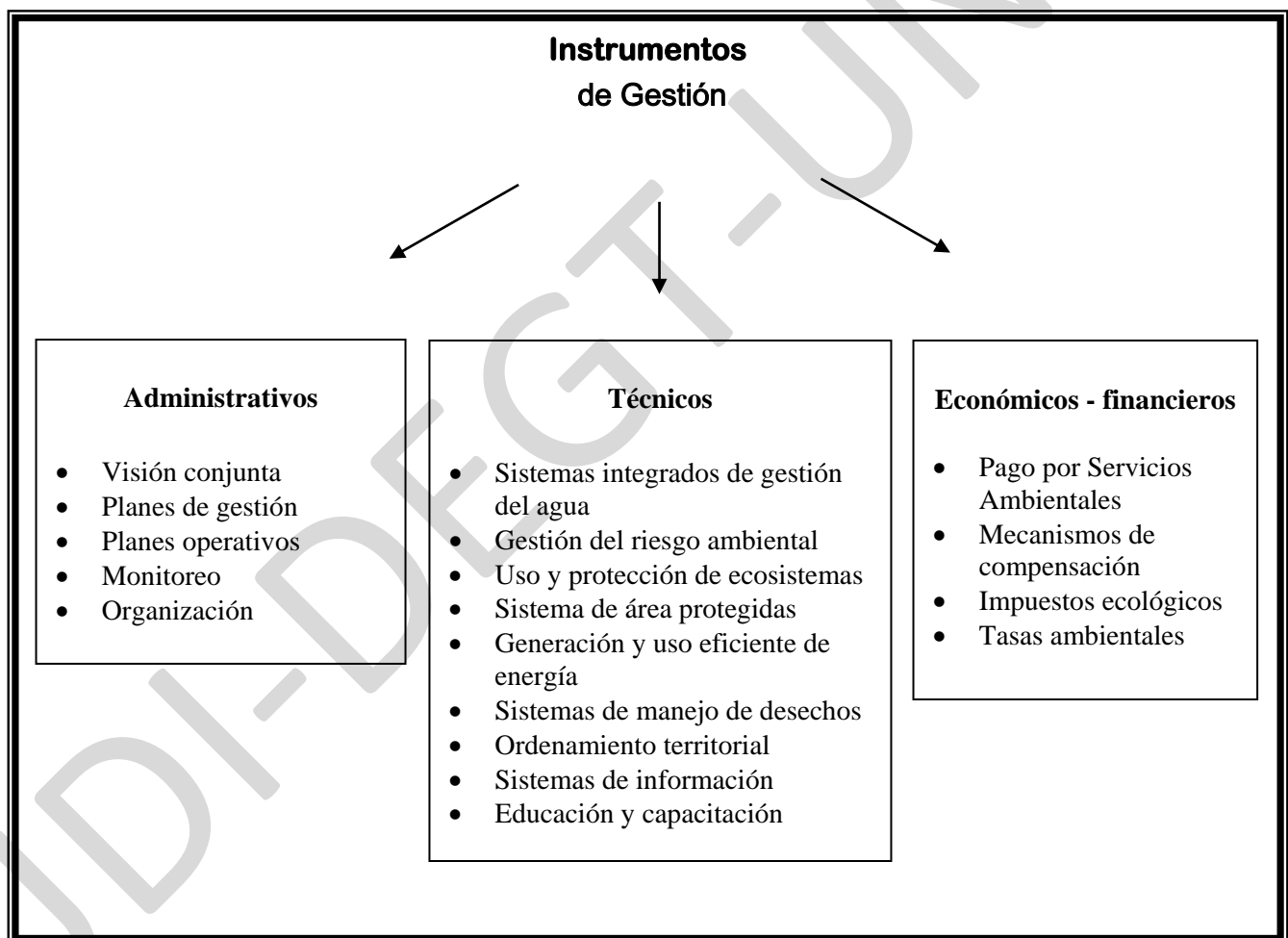


Figura 4: Clasificación de los instrumentos de gestión de cuencas

Elaboración: Grupo temático del CATIE, 2004.

1.4 La Planificación Estratégica Participativa como instrumento para el manejo y la cogestión de cuencas hidrográficas.

El debate sobre las formas posibles de planeación en América Latina constituye el fundamento para producir un desarrollo macroeconómico que fomente la producción, tomando en cuenta el bienestar. Así, se tiene que pensar en involucrar al mercado en el desarrollo de la sociedad. Desde esta perspectiva, la planificación ha de resolver los problemas de crecimiento y la distribución de la riqueza que se genere a partir del mismo.

Las experiencias de investigación relacionadas con la planificación, buscan superar ese acercamiento tradicional de ser incapaz de asumir valores y posiciones frente a conflictos múltiples. La planificación tradicional es un enfoque limitado en la comprensión de los procesos e interfiere con el desarrollo.

La planificación busca una aproximación "integrada"; por lo tanto, las investigaciones se basan en el estudio de los ecosistemas y en las necesidades de construir un marco conceptual de la planificación más completo y más abierto a la información interdisciplinaria y a los ajustes institucionales. De esta forma la planificación sería más flexible. (Fracasso, 2000).

La planificación en América Latina.

La pretensión de esta primera aproximación es destacar algunos momentos del proceso de evolución de la planeación en América Latina, respecto de la ubicación y características de dicho proceso.

Consideramos posible ubicar el inicio formal del proceso de planeación en algunos países de América Latina después de la crisis de 1929; esta, produjo modificaciones fundamentales por demás conocidas en el funcionamiento de las economías periféricas como las de nuestros países, que se tradujeron en impacto directo a los aparatos del estado en cada nación. Al reducir significativamente sus exportaciones, también bajó la capacidad para importar; por tanto, los flujos de capital que contribuían tradicionalmente al funcionamiento de los servicios públicos esenciales cayó. Esta crisis repercutió, en la mayoría de los casos, en los regímenes políticos entonces vigentes, los cuales se vieron obligados a redefinir sus metas.

Los Estados se tornaron “desarrollistas” y su preocupación central fue proveer los servicios públicos esenciales, crear condiciones necesarias para el crecimiento y diversificar la producción, mediante la inversión pública en obras de infraestructura, así como promover la industrialización mediante la sustitución de importaciones.

También existió una preocupación por el desarrollo y mejoramiento de los niveles de vida, principalmente por la presión social al interior de cada nación. Todos estos cambios en el contexto hicieron que empezara a practicarse la planeación.

Algunos autores sostienen que la planeación como tal tuvo sus orígenes en el seno del capitalismo, a partir del siglo XIX. Sin embargo, el proceso de planeación también empezó a aplicarse en los nuevos países socialistas que emergieron en el siglo XX, sobre todo en la ex Unión Soviética. Se tiene conocimiento de intentos de planeación en algunos países europeos después de la Segunda Guerra Mundial como Alemania, Francia y en menor escala Inglaterra. (Medina, 1971).

En América Latina, el proceso de planeación surgió como una necesidad de reconstruir y ampliar las infraestructuras económicas, impactadas fuertemente en la década de los años treinta (A raíz del crack económico de Estados Unidos en 1929). Inmediatamente después de la Segunda Guerra Mundial se creó en 1948 la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) bajo el patrocinio de las Naciones Unidas. Tenía como objetivo principal ordenar el proceso de sustitución de importaciones, base de la industrialización y el desarrollo de países mayores de la región.

La tesis central que orientó las políticas de desarrollo en la década de los cuarentas hasta los setenta sostenía la necesidad de ampliar el mercado interno incorporando a la población a un esquema de producción basado en la sustitución de importaciones que gradualmente conduciría a cada nación a etapas avanzadas de modernización mediante el desarrollo sostenido de la productividad. Este modelo permitiría eliminar gradualmente el desequilibrio externo provocado por las importaciones de las manufacturas, daría sostenibilidad a la economía ampliando el mercado interno y permitiría un crecimiento sostenido de la inversión fija bruta.

En este esquema, el Estado jugaría un papel destacado como promotor del desarrollo y del proyecto social igualitario; es decir, la CEPAL marcó de manera muy importante al pensamiento económico y social de América Latina con su Teoría del Subdesarrollo, Teoría de la Dependencia, hasta recientemente las tesis de la Economía Global, el pensamiento económico latinoamericano gira en torno a la reflexión de las condiciones del desarrollo y su integración con la economía mundial.

Mattos (1987) considera que “el análisis del período que se desarrolló bajo el impulso de la Alianza para el Progreso entendida como un mecanismo de cooperación financiera con los países latinoamericanos, estableció como requisito que éstos dispusiesen de planes de desarrollo económico y social para poder optar a dicho financiamiento (1960); parece constituir un adecuado punto de partida para intentar esbozar algunas reflexiones sobre el tema de la planificación en los países latinoamericanos” y añade “ello, por cuanto quedaron establecidos los principales rasgos que definieron una concepción o modalidad latinoamericanas de planificación que entonces se impuso y que aún continúa teniendo influencia en mucho de lo que se sigue diciendo y haciendo en esta materia”.

La Planificación Estratégica Participativa

Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una buena muestra representativa acerca de cómo se ha desarrollado el pensamiento estratégico.

En la época posterior a la Segunda Guerra Mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: La incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió entonces la necesidad de tener un control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comenzaron a utilizar la Planeación Estratégica.

En 1962 Alfred Chandler definió estrategia como: “La determinación de metas y objetivos a largo plazo; la adopción de recursos de acción para alcanzar las metas y los objetivos y la asignación de recursos para alcanzar las metas”; basado en las enseñanzas de la historia de empresas como Sears, Standard Oil hoy Chevron) y Du pont especialmente en la etapa posterior a la Segunda Guerra Mundial.

El concepto de Planeación Estratégica siguió evolucionando en la medida que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno de cambios vertiginosos.

Existe un tipo de planificación operativa o táctica, cuando el periodo es a corto plazo y la planeación estratégica, cuando es a mediano plazo, mientras que la primera se refiere principalmente al como hacer el trabajo, la planeación estratégica se relaciona con el que y para que se debe hacer. Esta última suministra a la organización un conjunto de parámetros que orientan y facilitan las decisiones administrativas y operativas cotidianas, es un ejercicio de inversión institucional orientado al cambio y la generación de compromiso para asumirlo. Existen cuatro enfoques o marcos de referencia que sustentan a la planeación estratégica participativa definidos:

Primero: el de desarrollo de capacidades dirigido al empoderamiento de sus grupos metas y al de la organización misma esto delimita el rol de las organizaciones en el desempeño de su quehacer. Segundo: el enfoque de género que significa incorporar este elemento en todo el proceso de planeación, diferenciando las necesidades de hombres y de mujeres. Tercero: el enfoque de proceso ya que el proceso de planificación es flexible y como un espiral siempre regresa a al mismo punto. Y el cuarto: el enfoque participativo dirigido al involucramiento de los diferentes actores tanto internos como externos a la organización desde el inicio del proceso, porque son ellos los que mejor conocen sus necesidades, son ellos los que saben a donde quieren ir y que tipo de actividades están dispuestos a participar y son ellos los que mejor pueden valorar, cuales serán las estrategias con mejores oportunidades de éxito (Forch, 2004).

En este sentido la planificación participativa es un proceso dinámico que requiere paciencia, habilidad, comprensión y compromiso por parte de todas las personas involucradas en procesos de desarrollo. Llevar a cabo una planificación participativa es un proceso lento, de aproximaciones sucesivas a lo que deseamos obtener. Este proceso es cambiante, acepta mejoras y ajustes a lo largo de su materialización y parte del conocimiento pleno de los recursos y potencialidades locales para resolver los problemas y necesidades sentidas por hombres y mujeres (Alfaro, 1999).

En la búsqueda de las legítimas inquietudes para promover la participación y crear capacidad local en el manejo de los procesos del desarrollo dentro de las cuencas se han generado una fuerte tendencia de trabajar con grupos locales a partir de su propio conocimiento y experiencia, disminuyendo y casi eliminando implícitamente, la consideración técnica, pero si bien los enfoques participativos son de gran importancia, es necesario revisar y volver a considerar la importancia que tiene también el aporte técnico. Y también es cierto que desde la perspectiva del agente del desarrollo el foco no debe residir en el agua, árboles, plantas o animales en sí, sino en los actores claves y en la forma en que las motivaciones básicas afectan su capacidad y su voluntad de actuar utilizando de la mejor manera los recursos con que se dispone.

Es así como la participación entonces no es un estado fijo: es un proceso mediante el cual la gente puede ganar más o menos grado de participación en el proceso de desarrollo. Un esquema que representa bien esta dinámica es la “Escala de la participación” la cual indica como es posible pasar gradualmente, de una pasividad casi completa (ser beneficiario) al control de su propio proceso (ser autor del auto desarrollo). Lo que determina realmente la participación de la gente, es el grado de decisión que tiene en el proceso. Esto es válido tanto en las relaciones entre los miembros de la comunidad y la institución de desarrollo, como dentro de las organizaciones comunitarias. El éxito en el desarrollo del proceso, dependerá entre otras cosas: del grado de organización de la gente misma, de la disponibilidad de todos los actores y de la flexibilidad de la institución acompañante (GTZ, 1999).

CAPÍTULO II. TRABAJO EMPIRICO: PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA COGESTION DE LA SUBCUENCA DEL RIO COPÁN

2.1 Problemática y Objetivos

En los últimos años, se han realizado grandes esfuerzos de planificación (planes de desarrollo municipal, planes estratégicos, planes de ordenamiento territorial, planes de gestión de riesgos, planes de manejo de cuencas, planes de manejo de áreas protegidas o planes de desarrollo departamental) y muy pocos se han llegado a ejecutar. Por otro lado el deterioro de los recursos naturales es muy acelerado. Los modelos de desarrollo implementados en las ultimas décadas, sumados a varios fenómenos sociales (urbanización, migraciones, y otros) y algunas políticas han promovido la expansión de la frontera agrícola y ganadera, intensificándose la deforestación y el uso de los suelos en valles y laderas.

Los sistemas productivos, lejos de encontrarse en equilibrio, consumen en forma no sostenible los recursos naturales, causando la pérdida de la biodiversidad, la remoción de la cubierta vegetal, la erosión y pérdida de fertilidad de los suelos, la reducción de la capacidad de retención de agua en las fuentes y el asolvamiento de cauces. Todo esto sumado a la baja capacidad de los actores para la gestión en forma participativa, conjunta y de esfuerzos colaborativos para lograr los recursos y medios que hacen falta para implementar acciones ha hecho que los planes no sean operativizados.

Es por esto que el plan de cogestión de cuencas hidrográficas es un instrumento dirigido a fortalecer las capacidades técnicas y gerenciales de las organizaciones responsables de la gestión integral de cuencas, para movilizar y captar recursos, planificar y realizar inversiones, que logren resolver la problemática de las cuencas con una visión de largo plazo.

Por lo tanto, el presente se basa en la aplicación de una serie de herramientas o instrumentos participativas de planificación estratégica para contar con un plan de cogestión sobre el manejo de los recursos naturales de la subcuenca del río Copán y con el fin de alcanzar esto se definieron tres objetivos:

- Aplicar una metodología participativa de planificación estratégica, adaptada a la realidad socio económico, legal, institucional y biofísica de la subcuenca del río Copán.
- Desarrollar el proceso de planificación estratégica y elaborar el plan para la cogestión de la subcuenca del río Copán, aplicando el manual de planificación diseñado.
- Identificar y crear la estructura organizativa, como organización local que integre los diferentes niveles de gestión de los recursos naturales de la subcuenca del Río Copán, para operativizar el plan de cogestión y buscar la sostenibilidad de la misma.

2.2 Universo y muestra

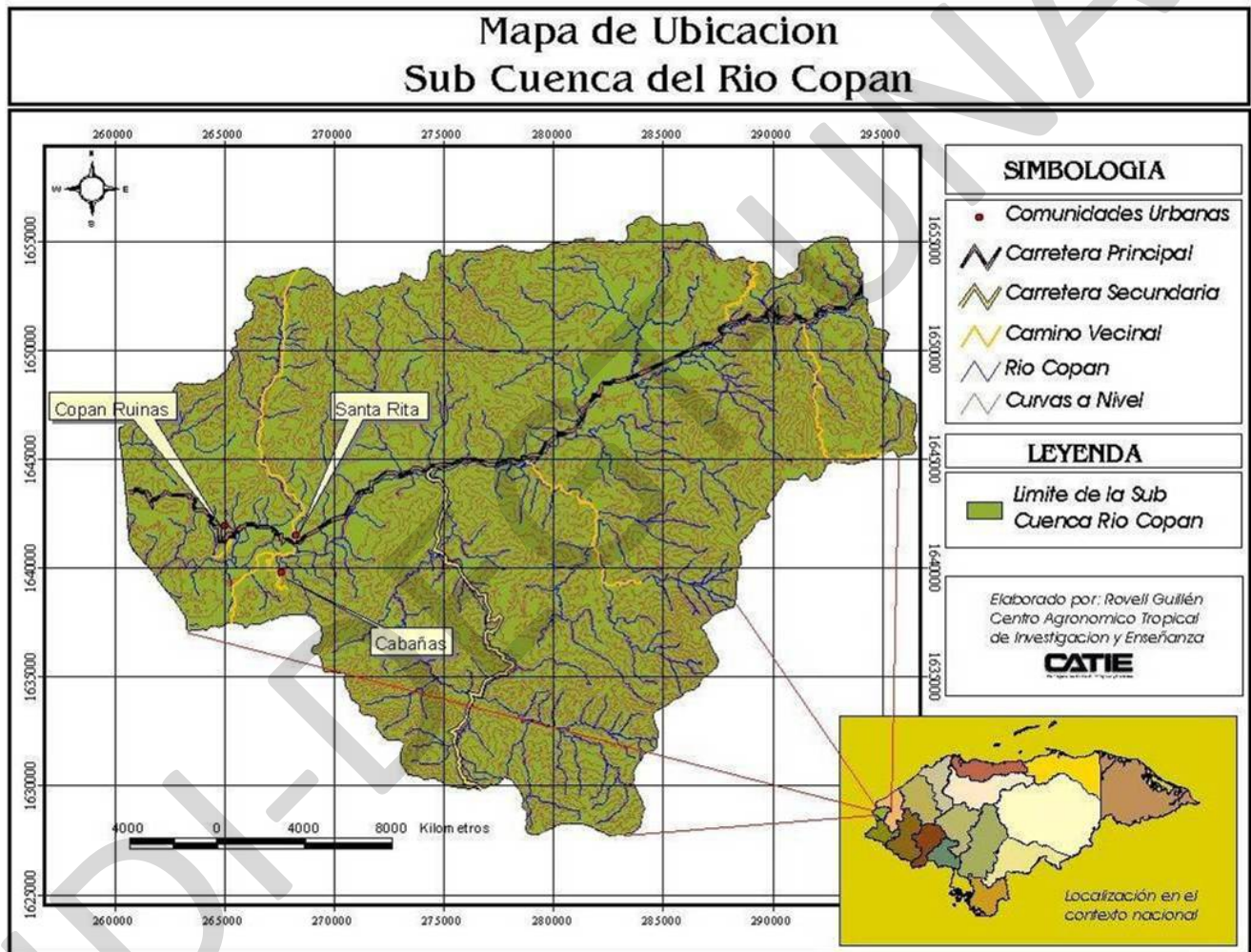
Localización del área de estudio.

La subcuenca del Río Copán, forma parte de la Cuenca del Río Motagua, escenario transfronterizo que comparten los países de Honduras y Guatemala; localizada en el Occidente de Honduras, departamento de Copán, entre las coordenadas geográficas 14°43' y 14°58' Latitud Norte, y entre los 88° 53' y 89° 14' Longitud Oeste. Comprende los territorios de los municipios: **Santa Rita, Cabañas, Copán Ruinas y San Jerónimo**, Concepción, La Unión, Santa Rosa, San Agustín y El Paraíso. Los cuatro primeros conforman una mancomunidad de municipios MANCORSARIC, donde se encuentra concentrada la mayor cantidad del área (Cuadro No 1).

Cuadro 1: Distribución de área por municipio de la subcuenca del río Copán

Municipio	Área Subcuenca Km ²	% del Área
Santa Rita	306.05	49.43 %
Cabañas	119.23	19.26 %
Copán Ruinas	122.82	19.84 %
Concepción	32.29	5.21 %
La Unión	14.55	2.35 %
San Jerónimo	13.57	2.19 %
Santa Rosa de Copán	4.29	0.69 %
San Agustín	3.49	0.56 %
El Paraíso	2.83	0.45 %
San Jorge	0.024	0.02 %
	619.14	100.00 %

Su extensión territorial se estima en 619.14 km². La subcuenca colinda al Norte con la parte alta de las subcuencas de los Ríos Managua y Morjá; al Sur con la parte alta de las subcuencas de los Ríos Templador y el Playón, al Este con la parte alta de la cuenca del Río Chamelecón y parte alta de la subcuenca del Río Higuito y al Oeste con los municipios de Camotán y La Unión de la república de Guatemala. (Ver mapa 1).

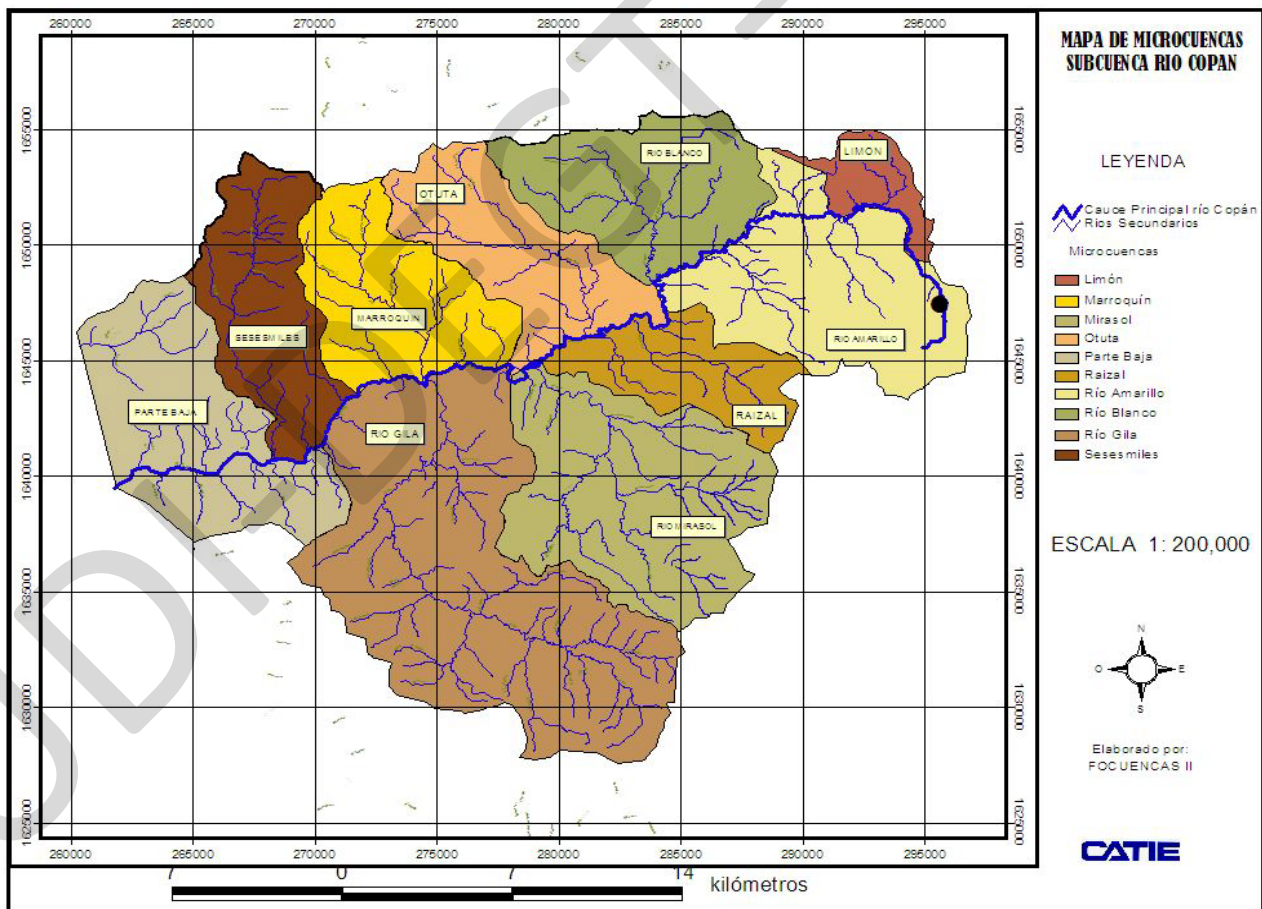


Mapa 1: Localización de la Subcuenca del Río Copán

Universo y Muestra:

El trabajo se inició con la decisión concertada y el compromiso por parte de las autoridades de la Mancomunidad MANCORSARIC, líderes comunitarios y representantes de instituciones presentes en la zona.

Para lo cual se determinó desarrollar el trabajo, en los cuatros municipios que concentran la mayor área de la subcuenca del Río Copán (561.67 km²). Posteriormente para seleccionar el universo y la muestra, se decidió identificar y estratificar el área en unidades operativas de planificación, en este sentido se trabajó en base a las microcuencas presentes en el área de la sub cuenca del Río Copán, identificándose diez microcuencas para realizar el trabajo de campo (mapa 2 y anexo 2).



Mapa 2: Microcuencas presentes en la subcuenca del Río Copán

2.3 Modelo de Planificación Adoptado

Para la elaboración del plan de cogestión de la subcuenca del Río Copán se utilizó el modelo de planificación de seis fases interdependientes y complementarias, que se muestra en la figura 5. Los componentes de cada una de las fases se indican a continuación:

Fase de Organización

- Conformación del equipo de planeación
- Diseño y concertación de la propuesta a desarrollar
- Identificación de los actores que participan
- Definir estrategia de comunicación y asimilación del plan

Fase de Definición Institucional

- Visión
- Misión
- Objetivos estratégicos
- Valores

Fase de Análisis de Contexto

- Diagnóstico del entorno
- Diagnóstico Institucional
- Mapeo Participativo
- Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Fase de Estrategias

- Retos Estratégicos
 - Derivados del diagnóstico del entorno
 - Derivados del diagnóstico institucional
- Definición de Líneas Estratégicas o Ejes de Cogestión

Fase de Programación

- Programas y Proyectos
- Banco de proyectos

Fase de Ejecución y Sostenibilidad

- Estructura Organizacional (organigrama, Definición de responsabilidades)
- Plan Operativo Anual
- Sistematización de la experiencia
- Retroalimentación

El presente modelo de planificación estratégica esta basada en el modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer hechas en su libro Planeación Estratégica Aplicada que es de orientación empresarial; y por el modelo propuesto por Rubén Aguilar, diseñado para realizar Planeación Estratégica con un enfoque social, los cuales nos sirvió de base para la elaboración de un manual de planificación estratégica para el programa de maestría (anexo 2)

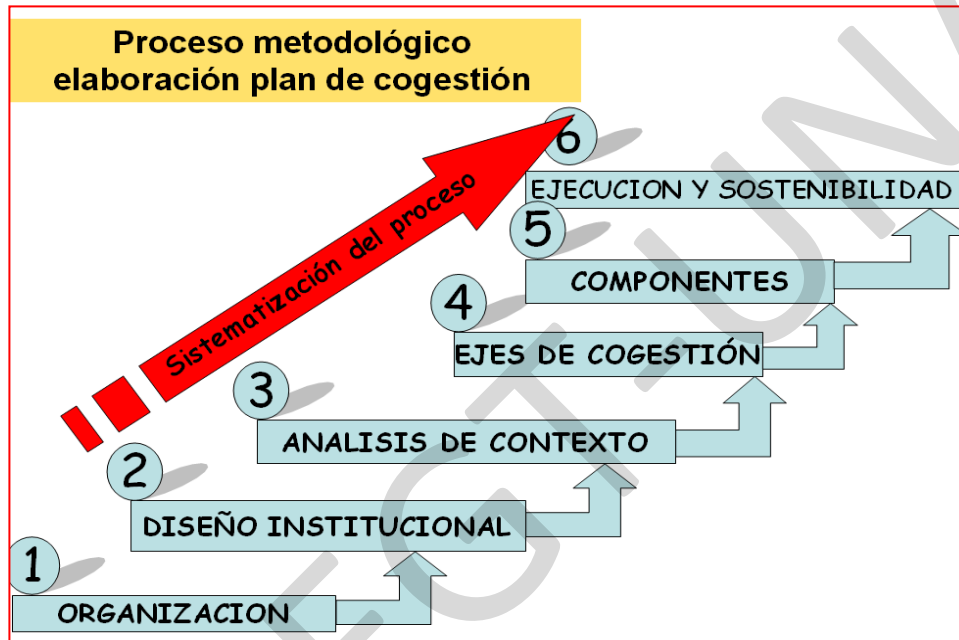


Figura 5. Fases para el proceso de cogestión de la Subcuenca

2.4 Aplicación del modelo: proceso, resultados y productos

2.4.1 Dinámica de aplicación del modelo de planificación

Para la aplicación de este modelo de planificación se realizaron 6 talleres con los diferentes actores pertenecientes a las diez microcuencas seleccionadas al inicio.

Fase I: Organización

Este es el primer paso contemplado en un proceso de planificación estratégica, consiste plantear y conformar la planificación, que implica:

Conformación del equipo de planeación, representado por siete personas de los diferentes organizaciones que interactúan en el tema ambiental, se definió los roles y acciones que este equipo tenía que asumir.

Diseño y concertación de la propuesta a desarrollar, en este sentido se concertó el modelo de planificación estratégica que se iba a aplicar para la construcción del plan de cogestión (las 6 fases).

Manejo conceptual del tema de Cogestión de cuencas, en esta parte se inicio introduciendo a los participantes con el concepto de desarrollo sostenible, posteriormente con el tema de Cuencas hidrográficas y poder concluir con el concepto de Cogestión de Cuencas.

Identificación de los actores que participan, que es un instrumento que nos permite identificar a aquellas personas y organizaciones interesadas en el éxito de un programa o proyecto, a aquellas que contribuyen o son afectadas por los objetivos del mismo, y a quienes tienen el poder de influencia sobre los problemas que hay que enfrentar. En este ejercicio se utilizó una matriz que facilito la recopilación de información.

Grupos de actores	Intereses	Grado de influencia	Importancia para el proyecto

Definir estrategia de comunicación y asimilación del plan, en este sentido se concertó en realizar una asamblea de socialización de los resultados del proceso y difundir el plan de cogestión en diferentes documentos, uno técnico y una versión popular.

Fase II: Definición Institucional

En esta fase se definió los elementos del diseño institucional, que son los que proporcionan la identidad a la organización, del grupo o empresa, para ser reconocida en su entorno, además expresa los valores, reglas, compromisos, principios y objetivos que orientan la actividad de los integrantes.

Visión, Es el proceso compartido de visualizar el futuro, hacerlo implica un permanente examen de la organización frente a los actores que intervienen y por sobre todo discernir

entre lo que ella es hoy y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a sus capacidades y oportunidades.

Método: conformación de varios grupos de trabajo contestando a la pregunta:

Quienes	Como quiero que me vean?
Cooperación	
Gobierno local	
Lideres de comunidades	
Instituciones	

¿Como quiero ser visto por mi entorno? **Se puede utilizar una matriz**

Misión, enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales. La misión define también la interrelación entre la organización y sus actores relevantes, autoridades, lideres, organizaciones. De ahí que debe ser un compromiso compartido, así como precisa y factible

Método: Trabajo en grupos, contestando las siguientes preguntas

- Que hago? = que estoy ofreciendo
- Para que lo hago? = propósitos
- Con quien? = para quienes trabajamos
- Como? = Principales medios para logra el trabajo

Objetivos estratégicos, una vez formuladas la misión y la visión de la organización es necesario determinó aquellos objetivos que nos permitirán llevar a cabo esa misión y poder alcanzar la visión. Estos deben ser cuantificables, realizables, comprensibles y estimulantes.

Método: Formar equipos de trabajo y formular los objetivos estratégicos a partir del desarrollo de cada uno de los elementos de la misión y luego de la visión, expresados en términos de acción.

Un objetivo estratégico tiene que llevar siempre ¿Que? Y ¿Para que?

Valores, los valores son los principios de conducta que animan la actuación de cada uno de los miembros de la organización.

No son los valores que queremos inculcar sino aquellos con los que nos conducimos, son entonces de construcción colectiva. Es un examen de los valores (personales) de los miembros del equipo de planeación. Los valores son las reglas del juego para los de adentro!

Método: en grupos de trabajo para identificar los valores de la organización.

- El concepto de valor tiene que ser definido tal y como lo entiende el grupo.
- Nunca ser mas de diez.

Fase III: Análisis de Contexto

Este es el paso por medio del cual la organización realizó un reconocimiento de su realidad tanto a nivel interno como del entorno; sirvió para valorar, evaluar y analizar variables y factores pasados, presentes así como tendencias de futuro.

El diagnóstico es un paso crítico en la elaboración del Plan Estratégico, tomando en cuenta que la calidad y efectividad de las decisiones que se tomen estarán ligadas a los resultados del análisis que se realice y este dependerá de la calidad y efectividad de la información generada.

Diagnóstico del entorno, El entorno o ambiente externo es lo que se encuentra fuera del control de la organización, pero la afecta o puede impactar de manera positiva o negativa en el desarrollo de su acción. El entorno es dinámico, cambia constantemente, por lo que se considera necesario monitorearlo de forma permanente para disponer de información actualizada y veraz en el momento de elaborar el diagnóstico

Paso 1: Es importante delimitar el entorno en dos grandes dimensiones: el macro y el microentorno. En ambos entornos deberán analizarse aspectos de índole social, cultural, económica, política y los propios del área.

Paso 2: Otro de los elementos esenciales del diagnóstico del entorno es la identificación de los puntos a considerar en los diferentes ámbitos de análisis (político, social, económico y el propio del área). Esto requiere la construcción y clasificación de indicadores o variables que la organización requiere analizar en relación a su giro principal

Paso 3: Finalmente se procede al análisis en sí de la información proveniente de los diferentes ámbitos, a partir de las variables identificadas y la información recolectada

Áreas	Macro entorno	Microentorno
Político	1. 2....	1. 2.
Económico	1. 2.	1. 2.
Social	1. 2.	1. 2.
Propio de su tema	1. 2. 3...	1. 2. 3...

Diagnóstico Institucional, El ambiente interno es todo aquello que se encuentra dentro del control de la organización y afecta su funcionamiento. Es el contexto en el cual se da el trabajo.

Paso 1: Este paso consistió en identificar los puntos a considerar en cada uno de los siguientes ámbitos:

Clima Organizacional: Elementos tangibles que facilitan o dificultan el trabajo. ejemplos: Infraestructura física, equipo, documentos legal

Cultura Organizacional: Elementos subjetivos Ejemplos: Compromiso con la mesa, apropiación del plan, relaciones entre sus miembros.

Desarrollo y Resultados de la acción: Aquí se consideró: métodos de trabajo, calidad de los servicios que va a brindar la mesa.

Paso 2: Se procedió a la elaboración del diagnóstico institucional a partir del análisis de la información proveniente de los diferentes ámbitos.

Como beneficios de este análisis tuvimos mayor claridad sobre lo que es nuestro potencial, reconocimiento de las dificultades que enfrentamos internamente y de la calidad de la información que tenemos sobre su rendimiento

Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), El FODA es una herramienta que facilitó el análisis de la situación interna y externa (diagnóstico del entorno y diagnóstico institucional) a través de la evaluación de los factores principales que se espera influyan en el cumplimiento de los propósitos básicos de la organización

F:	Fortaleza
O:	Oportunidad
D:	Debilidad
A:	Amenaza

También puede llamarse DOFA o FLOA

El FODA le da capacidad de movimiento al diagnóstico, lo hace productivo. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis, podrán ser de gran utilidad para la

formulación de estrategias a ser incorporadas en el plan estratégico

Mapeo participativo de Recursos Naturales. Este es una herramienta donde los participantes identifican y ubican su comunidad y una serie de atributos, usos, potencialidades y problemática en marco territorial de la microcuenca correspondiente en las hojas cartográficas de la subcuenca del Río Copán. Se procedió a identificar la red hídrica de cada microcuenca y al mismo tiempo determinar el estado en que se encuentran, también se identificaron las áreas protegidas, zonas turística y zonas de riesgo a inundaciones y deslizamientos.

Fase IV: Estrategias

Retos Estratégicos, Para realizar este paso tomamos la información del análisis FODA aplicado al Diagnostico del entorno y pronóstico, así como al Diagnostico institucional y construcción de escenarios, y así pudimos establecer algunos desafíos como referentes a alcanzar.

De esta manera se procesaron en términos de retos las oportunidades y debilidades, así como aquellas amenazas que se puedan contrarrestar.

Notas:

Los retos estratégicos se ordenaron en términos de su prioridad para accionar y de acuerdo a la capacidad de respuesta.

En esta etapa nos centramos en definir ¿Qué necesitamos hacer? y NO ¿Cómo lo vamos hacer?

Definición de Líneas Estratégicas o Ejes de Cogestión, a partir del procesamiento y consolidación de los retos se construyeron las Líneas estratégicas, las cuales son torrentes de acción que nos permiten superar los retos estratégicos, hacer realidad el escenario, cumplir con la Misión y alcanzar la Visión.

Se utilizó la técnica del uso de tarjetas para agrupar todos aquellos retos con elementos comunes e ir transformando éstos en acciones concretas.

Fase V: Programación

Programas y Proyectos, para identificar los diferentes programas y proyectos, deben retomarse los objetivos estratégicos y las líneas estratégicas definidos anteriormente por la organización, y traducir estos en:

PROGRAMA: Es el paraguas de los proyectos.

PROYECTO: conjunto de actividades para alcanzar un objetivo específico.

Priorización de proyectos, que es el resultado de la aplicación de criterios para seleccionar los proyectos más importantes y viables que se pueden ejecutar en el corto, mediano y largo plazo.

Fase VI: Ejecución y Sostenibilidad

Organización para la ejecución, sistematización y comunicación

Definir la estructura organizativa, nos permite visualizar claramente los niveles de decisión, flujos de Información dentro de la organización así como los responsables de la ejecución directa de los programas y proyectos.

Elementos que se consideraron: Diseño del organigrama por áreas o por responsabilidades. Se definieron responsabilidades (una persona responsable por cada línea estratégica). Definición de políticas institucionales: directrices, procedimientos, reglamentos, etc.

Inversiones (Presupuesto), en esta parte se determinó un costo aproximado de la ejecución del plan estratégico.

Seguimiento y evaluación, en este sentido se crearon mecanismos de monitoreo y evaluación, así como también la sistematización del proceso de planeación con el fin de hacer una reflexión de la acción y poder sacar algunas lecciones aprendidas.

Retroalimentación, definido en el plan que se realizara cada cierto tiempo (dos años)

2.4.2 Resultados y Productos del proceso de planificación.

Fase 1: Organización.

Los Actores de la Cogestión

Según el análisis de actores, determinamos cuatro estrategias de participación de los actores en el proceso de cogestión, siendo de la siguiente manera (cuadro 2)

- Los actores (color verde) que tienen mayor nivel de influencia e importancia son los actores que participan en todo el proceso de planeación. Son los actores que directamente pueden apoyar al plan de cogestión.
- Los actores (color celeste) que tienen menos influencia pero tienen mayor importancia, como los productores de granos básicos, las organizaciones comunitarias, los grupos vulnerables, también tienen que participar en el proceso.
- Los actores (color amarillo) que tienen mayor influencia pero menos importancia para la implementación del plan de cogestión, no participan directamente en el proceso de elaboración del plan, pero si se toman en cuenta en algunos momentos del proceso, ya sea en reuniones o con consultas individuales para saber su opinión.

- Los actores (color rosado) son los que no les interesa el proceso, a los cuales no los tomamos en cuenta.

Cuadro No 2: Análisis de Actores.

ACTORES	INTERESES	GRADO DE INFLUENCIA	IMPORTANCIA PARA APOYAR EL PLAN
Gobiernos locales	Tangibles	3+	3+
MANCORSARIC	Tangibles	3+	3+
UMAS (Unidades municipales ambientales)	Tangibles	3+	3+
Sector turístico	Tangibles	3+	3+
ONGs locales	Tangibles	3+	3+
Organismos internacionales	Tangibles	3+	3+
Comités ambientales	Tangibles	3+	3+
COHDEFOR	Tangibles	3+	3+
Organizaciones comunitarias (juntas de Agua, patronatos)	Tangibles	2+	3+
Usuarios del agua	Tangibles	2+	3+
Sector educación	Tangibles	2+	3+
Cafetaleros	Tangibles	2+	3+
Productores granos básicos	Tangibles	1+	3+
Grupos vulnerables	Tangibles	1+	3+
Investigadores Flora y fauna	Tangibles	1+	3+
Gobierno central	Escondidos	3+	2+
Propietarios de bosques	No sabemos	2+	1+
GANADEROS	No sabemos	2+	1+
Pirómanas	Escondidos	1-	1-
Productores migratorios	Tangibles	1+	1-
Leñadores	No sabemos	1-	3-
Aserraderos	No sabemos	2-	3-
Comerciantes	Escondidos	1-	1-

Fuente: Elaboración propia, 2006.

Fase 2: Definición Institucional

Visión

Tener una población con un alto grado de sensibilización y concientización en la conservación y uso de los recursos naturales de la Subcuenca del Río Copán.

Y

Ser una mesa de Cogestión ambiental legalmente operativa y reconocida a nivel nacional e internacional.

Misión

Fortalecer las capacidades locales para impulsar procesos de manejo sostenible de los recursos naturales de manera participativa y compartida entre todos los actores de la mancomunidad MANCORSARIC.

Objetivos Estratégicos

1. Sensibilizar a la población para la protección y uso de los recursos naturales en la Subcuenca.
2. Fortalecer las capacidades institucionales locales a fin de impulsar la cogestión para el manejo de los recursos naturales de las microcuencas, que están dentro de la Subcuenca.
3. Implementar el manejo y conservación de los recursos naturales para mejorar calidad y cantidad de agua y reducir la vulnerabilidad ante desastres naturales.

Valores Compartidos por los miembros de la mesa de Ambiente y producción

OPTIMISMO: Es el deseo de superación de los actores presentes en la Subcuenca. Espíritu de trabajo.

CAPACIDAD DE GESTION: Habilidad de los actores para gestionar

HONRADEZ: Trabajar de forma transparente.

SOLIDARIDAD: Todos unidos y apoyándose para cumplir un mismo fin.

COMPROMISO: tener una participación directa en el proceso de cogestión

RESPONSABILIDAD: cumplir con las tareas o actividades enmarcadas en la planificación.

SENSIBILIDAD: Estar concientes de la responsabilidad de proteger los recursos naturales.

VOLUNTAD: Estar con una actitud positiva, de servicio, dispuestos a trabajar unidos por una mejor calidad de vida.

Fase 3: Análisis de Contexto

Análisis del Entorno o Externo: Macro Entorno: EL PAIS

La República de Honduras es un altiplano formado por amplias y fértiles llanuras interrumpidas por valles profundos atravesados por cordilleras. Esta bañado en su costa Norte con el Mar Caribe y en la Costa Sur con el Océano Pacífico en el Golfo de Fonseca y limita al Este con la república de Nicaragua, al Suroeste con el Salvador y al Oeste con Guatemala. Honduras es una de las repúblicas centroamericanas de mayor extensión, con una superficie de 112.492 Km² y una población de 6,485.000 habitantes (Censo 2000).

En el **área Política**, las variables identificadas que tienen relación directa con el desarrollo de un plan de cogestión son las siguientes:

- El Marco legal ambiental, en el país existe **La Constitución de la República**. El Decreto No. 104 de 1993 (**Ley General del Ambiente**) establece los mecanismos necesarios para el mantenimiento del equilibrio ecológico, la conservación de los recursos, la preservación de la diversidad genética y el aprovechamiento racional de las especies y los recursos naturales renovables y no renovables, promoviendo la participación de los ciudadanos en las actividades relacionadas con la protección, conservación, restauración y manejo adecuado del ambiente y de los recursos natural. **La ley de Ordenamiento territorial, la ley de agua y saneamiento, La ley nacional del agua y la ley Forestal** (esta última pendiente su aprobación). En 1997, se emite el Acuerdo No. 921 "**Reglamento del Sistema Nacional de Áreas Protegidas de Honduras (SINAPH)**" que tiene como objetivo general "establecer las normas referentes a la operatividad, administración y coordinación del Sistema Nacional de Áreas Protegidas a efecto de garantizar la conservación y el desarrollo integral de los recursos naturales y culturales de las áreas protegidas.
- Una estructura institucional a nivel nacional en el tema ambiental bien definida, las cuales pueden apoyar el desarrollo del plan de cogestión, como ser COHDEFOR (Corporación

Hondureña de Desarrollo Forestal), la SERNA (Secretaria de Recursos Naturales y Ambiente)

- Una política nacional La Estrategia de la Reducción a la pobreza, es un espacio de inserción de la sociedad civil en el manejo y uso de los recursos naturales.
- La legalización de la tenencia de la tierra, donde la distribución es muy inequitativa e injusta.

En el **área Social**, los factores que tienen intervención en la cogestión son:

- La migración, donde en el Occidente del país, cada vez se va aumentando, lo que esta ocasionando la perdida del recurso humano capacitado, o en otro sentido la disminución en la participación en los procesos de desarrollo. Ante la falta de oportunidades, una cantidad significativa de hondureños emigran, principalmente hacia los Estados Unidos. Se estima que anualmente 35.000 personas abandonan el país.
- El analfabetismo (46%) es otro factor que dificulta los procesos. Se estima una tasa de educación promedio que no alcanza más allá de 4.2 años de instrucción formal (FOSDEH 2003)
- La tasa de crecimiento anual de la población es de 3.3%.
- Honduras ocupó en el Informe de Desarrollo Humano 2003, la posición 115 de 175 países, con un índice de desarrollo humano de 0.667, que corresponde a un estadio medio bajo.
- La tasa de desempleo abierto se situó en el 2003 en 5.0%, pero la tasa de crecimiento del subempleo es preocupante, oscilando entre un 35% y un 40%.

En el **sector Económico**,:

A partir de junio de 2000, luego de la formulación de la estrategia para la reducción de la pobreza, Honduras fue declarada elegible para la Iniciativa HIPC, habida cuenta del progreso alcanzado en el manejo económico y las reformas estructurales previstas en el programa acordado con el FMI. A la fecha, el Gobierno de Honduras continúa contando con el apoyo de la cooperación internacional, especialmente por parte del grupo de países conocidos como G-15, sin embargo, este apoyo se da en

medio de exigencias de cumplimiento de los compromisos de reforma política, modernización del estado, y las metas de la Estrategia de Reducción de la Pobreza (ERP), entre otros.

- Las remesas familiares, que están teniendo un impacto directo en los recursos naturales, las familias ya no se dedican a la agricultura por lo tanto existe menos presión sobre los recursos.
- Las políticas nacionales de incentivos al turismo, nos puede facilitar el cuidado y aprovechamiento racional de nuestros recursos naturales.
- El Tratado de libre comercio, puede poner al descubierto o en peligro nuestros recursos naturales, por la alta inversión extranjera sin las adecuadas medidas de impacto ambiental.

En el **aspecto ambiental**, existen diferentes variables o factores que nos pueden facilitar o dificultar la cogestión.

- Instituciones de gobierno que apoyan los procesos (COHDEFOR, LA SERNA, etc.)
- El interés de la cooperación internacional (Cooperación Española, JICA, Banco Mundial, BCIE, entre otras) en apoyar iniciativas encaminadas en la protección y manejo de los recursos naturales
- La importancia ambiental de los bosques en Honduras está sustentada en el hecho de que un 24% de la superficie del país (2.7 millones de ha) ha sido protegida bajo el estatus de diferentes categorías de manejo (reservas forestales, parques nacionales y reservas de biosfera entre otras). (Estrategia Nacional de Biodiversidad, 2001).
- El SINAPH (Sistema Nacional de Áreas Protegidas de Honduras) está integrado por 98 áreas protegidas, de las cuales 61 están declaradas por Decreto, 13 por Acuerdo Ejecutivo y 24 a nivel de propuesta; se utilizan 16 categorías locales de manejo y del total de áreas protegidas, la mayoría están constituidas por Reservas Biológicas, Parques Nacionales y Refugios de Vida Silvestre; se incluyen 16 sitios internacionales: 5 sitios de humedales reconocidos internacionalmente (RAMSAR), 2 Patrimonio Mundial y 1 Reserva de la Biosfera, 8 áreas fronterizas, cuatro de las cuales ocupan cuencas internacionales.

- Índice de Incendios forestales a nivel nacional (cuadro 3)

Cuadro No 3: Numero de Incendios forestales por años en 35 municipios de Honduras.

NUMERO DE INCENDIOS POR AÑO POR 35 MUNICIPIOS

No	MUNICIPIO / DEPTO.	NUMERO DE INCENDIOS POR MUNICIPIO				
		1997 al 2000	2001	2002	2003	2004
1	Distrito Central, FM	100	111	96	52	59
2	Meambar, CM	29	26	6	2	58
3	Danlí, EP	79	131	71	105	46
4	Teupasenti, EP	70	70	75	46	37
5	La Libertad, CM	24	12	62	0	31
6	Siguatepeque, CM	64	91	69	65	30
7	Santa Rita Copán, CP	61	48	50	39	26
8	Esquías, CM	22	29	39	0	26
9	El Rosario, CM	22	32	16	12	26
10	Talanga, FM	47	39	67	31	24
11	Jocon, YO	79	81	48	24	18
12	Guaimaca, FM	57	30	40	30	15
13	Comayagua, CM	29	55	24	12	13
14	Minas de Oro, CM	20	22	34	0	13
15	Quimistan, SB	46	195	60	7	12
16	Juticalpa, OL	74	56	24	37	11
17	Campamento, OL	41	67	60	30	11
18	S. Marcos de Colón, CH	21	37	41	3	10
19	Esquipulas del Norte, OL	18	19	31	6	9
20	Guinope, EP	24	4	32	0	8
21	Yoro, YO	119	58	28	37	7
22	Santa Rosa Copán, CP	33	34	21	9	7
23	El Porvenir, FM	19	30	34	18	6
24	Jano, OL	34	2	74	32	5
25	Catacamas, OL	30	40	9	8	5
26	San Pedro Sula, CT	24	10	18	16	5
27	Gualaco, OL	62	19	18	12	4
28	La Unión, OL	49	65	38	17	4
29	Guayape, OL	41	37	43	1	4
30	La Paz, LP	22	17	17	13	4
31	San Esteban, OL	29	8	8	2	3
32	Salamá, OL	22	58	26	6	3
33	Morazán, YO	36	29	30	4	2
34	Puerto Lempira, GD	58	121	138	41	N / D
35	Gracias, LE	12	25	20	8	N / D
	Total de Incendios	1517	1708	1467	725	542

Fuente : Dirección de Protección de Ecosistemas / AFE-COHDEFOR

Micro entorno: LA SUBCUENCA RIO COPÁN

En el **aspecto Político:**

- Las instituciones con presencia local ya sean publicas o privadas ONGs. La Administración Forestal del Estado, a través de su Región Forestal de Occidente es el ente gubernamental con mayor competencia regional en cuanto a la administración del recurso bosque y áreas protegidas.
- Los gobiernos municipales de la Región, han desarrollado importantes iniciativas de asociativismo en torno a los recursos naturales, contándose en la región con la Mancomunidad de Municipios del Norte del Departamento de Copán (Chortí) y la Mancomunidad de Municipios MANCORSARIC.
- Existencia de Ordenanzas a nivel municipal
- Ley de Municipalidades.
- Declaratoria de microcuencas, como áreas de vocación forestal y abastecedoras de agua, en la subcuenca (cuadro 4)

Cuadro 4: Microcuencas declaradas como zonas de vocacion forestal en la subcuenca del Rio Copán.

Microcuenca	Area (Has)	% de la subcuenca	Municipio
Carrizalon	5,838.63	9.43	Copán Ruinas
Encino y Calera	654.50	1.06	Santa Rita
El Barreal	83.76	0.14	San Jeronimo
La Fortuna	1002.41	1.62	Cabanas
El Chorreron	1120.35	1.81	Santa Rita
El Salitre	644.00	1.04	Cabanas
Tierra Fria	833.00	1.34	Cabanas
Total	10176.65	16.44	
Fuente: AFE-COHDEFOR			

En el **aspecto Social- Cultural:**

- El analfabetismo de la zona, que oscila en un 57%
- El índice de desarrollo humano del Departamento de Copán es de 0.556. El 74% de la población se ubica en la zona rural y un 64% se ubican bajo la línea de pobreza
- Población indígena Maya Chorti

En el **aspecto Económico**

Los ingresos familiares es en promedio de apenas Lps. 46.00 diario

- La existencia de oferta y demanda turística
- Existe una ruta de comercialización Honduras – Guatemala.
- Afluencia de turistas a la zona.

En el **aspecto Ambiental**

- Organización local ambiental (vigilancia comunitaria) en algunas comunidades.
- Presencia institucional que trabajan el tema como son PROYECTO NORTE DE COPÁN, financiado por la cooperación finlandesa. CATIE-FOCUENCAS II, CASM (Comisión de acción Social Menonita), OCDIH (Organismo Cristiano de Desarrollo Integral de Honduras), CCD (Comisión Cristiana de Desarrollo).
- Tasa de deforestación de la zona.
- Labores culturales tradicionales (tala, quema, rosa)
- Cantidad y calidad de las fuentes de agua.
- Uso del suelo
- Vulnerabilidad ecológica en la zona (derrumbes, deslizamientos).

Análisis Institucional o Interno: Mesa de Cogestión o Mesa sectorial de Ambiente y producción

Aspectos internos de la organización que nos puede facilitar o dificultar el desarrollo del plan de cogestión.

Clima Organizacional,

- Estructura organizativa (mesa de cogestión), encargada de implementar el plan, legalmente constituida.
- Una estructura física para instalación y funcionamiento de la mesa sectorial de cogestión.
- Mesa de cogestión fortalecida, con equipo y logística apropiada.

Cultura Organizacional:

- Anuencia de las autoridades locales y de la Mancomunidad MARCORSARIC a organizar una estructura (mesa de cogestión) que vele por el manejo de los recursos naturales de la subcuenca.
- Interés de las organizaciones locales e instituciones para participar o integrar la mesa de cogestión.
- Coordinación efectiva entre los miembros de la mesa.
- Capacidad, formación e interés de los miembros de la mesa para implementar el plan de cogestión.

Resultados de la acción propia del área:

- Es necesario que exista una regulación en el uso y manejo de los Recursos naturales (elaboración de un plan de arbitrios ambiental)
- Todavía no todos los pobladores tienen conocimiento del marco legal en el tema ambiental.
- Desarrollo de la Capacidad técnica, de gestión, negociación e incidencia por parte de los miembros de la mesa de cogestión.
- Fortalecimiento del nivel organizativa local, en el tema de medio ambiente (comités de micro cuencas, juntas de agua, etc.).

- Creación de alianzas estratégicas con instituciones públicas o privadas a nivel central y local.
- Programa de Sensibilización y concientización a la población para la protección y uso de los recursos naturales de la subcuenca del río Copán.
- En la zona de Copán todavía sobresale el sectarismo político
- Pocos recursos humanos calificados e instrumentos normativos y técnicos a nivel de municipalidades y mancomunidad.

Mapeo Participativo

Red de Drenaje y microcuencas

La subcuenca del río Copán esta formada por 10 microcuencas 8 de ellas de orden 2 y dos de orden tres según la clasificación ortoniana como se muestra en el (cuadro 5). Tres de estas microcuencas tienen forma aproximadamente circular, la alta densidad de pequeñas corrientes y altas concentraciones pluviales en tiempos cortos generan altos volúmenes de agua en sus cauces por lo tanto las convierten en áreas de alto riesgo a inundaciones.

El sistema de drenaje principal lo constituye el río Amarillo (naciente del río Copán) que al unirse con los ríos Mirasol y Gila forman el río Copán. La longitud del cauce principal es de 59.5 Km desde su nacimiento con el nombre de Quebrada el Raizal en la comunidad del mismo nombre en las Faldas de la montaña del cerro Negro en el municipio de Concepción Copán hasta su intersección con la frontera con la república de Guatemala en el municipio de Copán Ruinas. El río Copán recorre desde su nacimiento los municipios de Concepción, San Jerónimo, Santa Rita y Copán Ruinas; recibe aproximadamente el 35 del caudal del río Gila que recorre el municipio de Cabañas Copán siendo esta la microcuenca con mayor extensión superficial

Cuadro 5: Red hídrica de la subcuenca del río Copán:

N o	Microcuenca	Municipio	Red Hídrica/Tributarios (quebradas)	Área en Km²	Ord en	Área %
	Sesesmiles	Copán Ruinas	El Tigre, Agua Helada, El Tamagaz, Liquidámbar, Los Sesesmiles	48.54	2	7.84
2	Marroquín	Copán Ruinas, Santa Rita	Plan del Ángel El Carrizal, Aldea Nueva, Tashistal, Titoror, El Estribo, El Encino, La Calera y Marroquín	51.14	2	8.26
3	Limón	San Jerónimo	Quebrada Cangrejera, Quebrada Rosario	13.95	2	2.25
4	Gila	Cabañas	Río platanares, El limón, Plata , Del prado, Las peñas, Nansal, Motagua, Del Cerro, De las naranjas, De ingenios, Lancetillal, Pueblo viejo, San francisco, Salitres/Pinalito, y Tierra Fría	146.78	3	23.71
5	Otuta	Santa Rita	El Rosario, Minas de Piedra, Las Piletas, Las Vueltas, Santo Domingo, Pepinal, La Gallina y Otuta	48.68	2	7.86
6	Río Blanco	Santa Rita	Piedras Coloradas, de los Madriles, Gobiado, El Edén, Piedras Negras, El Manzano, El Trapiche y río Blanco.	53.66	2	8.67
7	Raizal	Santa Rita, Concepción	La Arena y Raizal	33.91	2	5.48
8	Mirasol	Santa Rita	Los Tacotales, El Danto, El Diablo, Tajotales, La Libertad, El Injerto, Piedras Coloradas, Junigual, El Tamarindo, Tepemechín, Mirasolito, El Cirinal, El Chucho, Chichipates, Batideros y río Mirasol.	85.70	3	13.84
9	Río Amarillo	Santa Rita	Raizal, Bañaderos, Grande, Las pavas, Coche, Barreal, La Leona, El Borbollón, El limoncillo y río Amarillo.	71.24	2	11.51

10	Parte Baja	Copán Ruinas	Chonco, Chupte, San Rafael, Algodonal, Estanzuela, La Ceiba, El Nispero. Río Copán.	65.54	1 y 2	10.59
Total				619.14		100

Fuente: Elaboración propia, 2006

F. O. D. A

Derivado del Diagnostico del Entorno:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe un compendio de leyes ambientales hondureñas que regulan el uso de los recursos naturales. 2. A nivel de gobierno central existen una plataforma institucional (SERNA, AFECOHDEFOR). 3. Acceso a fondos de la Estrategia Nacional de Reducción a la pobreza. 4. Existe un mecanismo para la declaratoria de áreas de vocación forestal. 5. Creación de ordenanzas municipales 6. La mancomunidad de municipios MANCORSARIC, legalmente constituía. 7. Disminución de actividades agrícolas debido a remesas familiares. 8. Incentivos al Ecoturismo 9. Desarrollo de potenciales turísticos y de recursos naturales 10. Frontera con Guatemala, solo 12 Km. de Copán Ruinas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto índice de migración de la población de la region occidental. 2. Alto índice de analfabetismo 3. Distribución inequitativa de la tierra. 4. Crecimiento acelerado de la población (3.3). 5. Municipios con un índice de desarrollo humano bajo 6. Incapacidad de los pequeños y medianos productores a competir con el TLC. 7. Politización de los recursos destinados por el gobierno al tema de ambiente. 8. Alto índice de deforestación y degradación de la subcuenca del río Copán. 9. Practicas agropecuarias tradicionales afectando el medio ambiente (quema, tala, caza, etc.) 10. Alto índice de contaminación de las fuentes de agua.

- 11. Presencia del pueblo indígena Maya Chortí
- 12. Interés de la cooperación internacional en el tema.
- 13. Presencia institucional en la Zona.

Derivado del Diagnostico Institucional:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> 1. Capacidades técnicas de los miembros de la mesa e instituciones. 2. Anuencia de las organizaciones locales e instituciones para conformar la mesa sectorial del ambiente o mesa de cogestión. 3. Autoridades locales y la MANCORSARIC interesados en organizar la mesa sectorial. 4. Capacidad de gestión de las autoridades locales. 5. Buena coordinación interinstitucional 6. Existe un nivel organizativo local en el tema ambiental (juntas de agua, comités de microcuencas, UMAs, comités de vigilancia, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Falta de legalización de la mesa sectorial de ambiente o mesa de cogestión. 2. No cuenta con instalación propia, ni equipo logístico. 3. Falta de la elaboración de un plan de arbitrios ambiental. 4. Poco conocimiento del marco legal en el tema ambiental. 5. Poca sensibilización y concientización de la población para la protección y uso de los recursos naturales de la subcuenca del río Copán.

Fase IV: Ejes de Cogestión

Retos Estratégicos.

Derivados del Diagnostico del Entorno

- Conocimiento, aplicación, y cumplimiento de las leyes
- Integrar a instituciones locales y nacionales a la mesa de cogestión.
- Declarar las microcuencas como áreas protegidas.
- Gestión de Recursos por medio de la MANCOMUNIDAD
- Recuperación de áreas forestales
- Definición de incentivos turísticos locales
- Conocer y desarrollar los potenciales turísticos de la zonas
- Definir canales de comercialización con países vecinos.
- Integrar las cooperaciones internacionales en la mesa de cogestión
- Mejorar las condiciones de vida de los habitantes de la Mancomunidad.
- Concientización e implementación de sistemas productivos amigables con el medio ambiente.
- Reducir la taza de contaminación.
- Reducir la incidencia de incendios forestales.

Derivados del Diagnostico Institucional

- Contar con una mesa de cogestión ambiental legalmente constituida y operativa.
- Tener el equipo y logística adecuado para la mesa sectorial
- Obtener una instalación mínima para el funcionamiento de la mesa.
- Elaborar e implementar planes de arbitrio a nivel municipal
- Mesa sectorial y población de la Mancorsaric capacitada en el conocimiento sobre el marco legal del tema ambiental.
- Población sensibilizada y concientizada del Uso y manejo de los recursos naturales.
- Incentivar a las organizaciones locales para participar en los procesos de Cogestión.
- Organizar comités de vigilancia comunitaria.

Líneas Estratégicas.

LE1. Fortalecimiento de Capacidades Locales y la institucionalidad para la cogestión

Este eje se encaminó al fortalecimiento de la institucionalidad local necesaria y las capacidades suficientes para la ejecución de los otros ejes. Esto implica la capacitación y educación en materia ambiental de manera constante, a todos los niveles de la mancomunidad; corporaciones municipales, unidades técnicas municipales e intermunicipales, mesa sectorial, y comités ambientales locales y de microcuencas, así como juntas de agua y demás estructuras comunitarias que contribuyen a la protección ambiental.

LE2. Gestión Integral del Agua

Este eje se encaminó a la realización de acciones y proyectos para mejorar el acceso de la calidad al agua en primera instancia para consumo humano y luego para otros usos, en este eje se da prioridad al manejo de cuatro microcuencas abastecedoras de agua; microcuenca Sesesmiles que abastece a unas 950 familias del casco urbano del municipio de Copán Ruinas y 490 de cinco comunidades rurales, la microcuenca Marroquín en el municipio de Santa Rita que abastece de agua a unas 250 familias del casco urbano del municipio de Copan Ruinas, 550 familias de 7 comunidades rurales del municipio de Copán Ruinas y 541 familias del casco urbano del municipio de Santa Rita, la microcuenca alta del río Gila que abastece de agua a unas 700 familias de 9 comunidades rurales y la microcuenca el Limón que abastece a unas 222 familias de cinco comunidades rurales y unas 210 familias del casco urbano del municipio de San Jerónimo.

LE3. Gestión del Riesgo

Dada la alta vulnerabilidad de algunas zonas de la subcuenca, como las laderas de la parte alta de la microcuenca del río Gila a los deslizamientos y derrumbes y de inundaciones en tres zonas pobladas de los municipios de Santa Rita, Cabañas y Copán Ruinas respectivamente; este eje se encaminó al fortalecimiento de las estructuras de prevención de desastres como los

comités locales, fortalecimiento y creación de sistemas de alerta temprana para inundaciones, implementación y contracción de obras y medidas de mitigación en zonas vulnerables a los deslizamientos así como iniciar un proceso de planificación del ordenamiento territorial en áreas prioritarias y municipal

LE4. Promoción y fomento al turismo de naturaleza

En la subcuenca se encuentra el parque arqueológico de las Ruinas mayas, esto lo hace una de las zonas mas visitadas del país, por lo que gran parte de la economía de la zona se basa en la prestación de servicios para este rubro, pero hasta el momento la oferta ha estado centrada en este producto turístico, los actores y gobiernos municipales han manifestado su interés en la diversificación de productos turísticos mediante el aprovechamiento del potencial de los sitios naturales, que según el estudio de Focuenas I existen 147 sitios con potencial turístico y ecoturístico en la mancomunidad. Este eje pretende incentivar a la conservación de estas áreas protegidas egidales y privadas, la implementación de fincas ecoturísticas con sistemas de producción novedosos y conservacionistas, agroturismo con sistemas de producción ganadera ecológica y sistemas silvopastoriles y mejorar la situación del recurso bosque a escala de paisaje.

LE5. Revegetación y sistemas productivos

Uno de los problemas es la pérdida de cobertura vegetal por sistemas de producción tradicional, incendios forestales y ganadería extensiva, esto provoca deterioro en los otros recursos importantes agua y suelo. Este eje pretende la incorporación de sistemas de producción sostenibles combinando la permanencia de cobertura vegetal en el suelo, la promoción e implementación de sistemas agroforestales y silvopastoriles, promoción de agricultura orgánica en las partes altas de microcuencas productoras de agua, y en áreas deforestadas de interés común ya sea para protección o para restablecer la cobertura vegetal.

Fase V: Programación

Por cada línea estratégica se definieron programas, y dentro de éstos se enlistaron una serie de proyectos priorizados (cuadro 6)

Líneas Estratégicas

Programas

Fortalecimiento de las capacidades locales

- Educación Ambiental
- Fortalecimiento y participación de estructuras locales
- Legislación Ambiental

Gestión integral del agua

- Manejo Integral de microcuencas
- Mejoramiento de calidad y cantidad del agua
- Manejo y uso del agua

Gestión del riesgo

- Gestión integral de Riesgo

Fomento al turismo de Naturaleza

- Desarrollo de Potenciales Ecoturísticos

Revegetación y Agricultura Sostenible

- Sistemas de producción amigables al ambiente
- Revegetación.

Cuadro No 6: Matriz de proyectos identificados por cada línea estratégica.

E1: Fortalecimiento de capacidades locales y la institucionalidad de la cogestión				
Proyectos	Actores	Costo aproximado U\$	Financiamiento	Puntaje Base 50
Educación capacitación y promoción ambiental para el adecuado manejo de los recursos naturales	Mic. Prioritarias	45,400.00	MANC, PNC, FOC. II, BCIE Y ONG's	48
Fortalecimiento y promoción para la prevención de incendios forestales. (Ejecución del plan de protección forestal de la subcuenca cada año)	Marroquín, Mirasol, Río Amarillo	99,004.00	AFE/MARENA, FOC, BCIE.	47
Socialización y divulgación del marco legal relacionado al medio ambiente, a nivel de la Mancomunidad (MANCORSARIC)	MESA SECTORIAL UMAS	15,315.00	AFE, PNC, CASM	45
Organización y fortalecimiento de estructuras locales ambientales (CAM, CAL y Juntas de Agua).	Mancorsaric	10,526.00	FOC, PNC Y BCIE	45
Fortalecimiento de capacidades de los actores en gestión, negociación e incidencia.	CAM, CAL JAAP	25,200.00	CASM	39
Elaboración e implementación de un plan de arbitrios ambiental a nivel municipal.	UMAS	4,000.00	PNC	33
Subtotal eje de cogestión 1		199,445.00		
LE2. Gestión integral del agua				
Proyectos	Actores	Costo aproximado U\$	Posible financiamiento	Puntaje
Manejo y protección de zonas de vocación forestal con acuerdo de declaratoria abastecedoras de agua de las subcuencas del río Copan. (Carrizalón y fortuna y) y otras por establecer	Comunidades abastecidas CAM, JAAP	106,200.00	PNC, FOC. II, BCIE, PRONADEL	50
Reforestación, revegetación y recuperación de áreas de cobertura vegetal en microcuencas prioritarias.	Mic. Prioritarias	42,500.00	FOC, PNC	50

Demarcación y planes de manejo de microcuencas, que incluyan pago por servicios ambientales	CAM, JAAP	46,200.00	PNC, FOC.	48
Manejo, control y monitoreo de agua residuales y vertidos en cursos de agua	Partes bajas mic. prioritarias y río Copán	125,000.00	FHIS, cooperación internacional	48
Saneamiento ambiental en la parte alta, media y baja de las microcuencas priorizadas.	Mic. Prioritarias y Otuta	41,300.00	En ejecución PNC y municipalidades	47
Elaboración e implementación de abonos orgánicos áreas aledañas a las fuentes de agua y quebradas.	15 prod. mic. prioritarias	14,500.00	PNC, PASOLAC OCDIH	46
Construcción de lagunas de oxidación para aguas de beneficiado de café	Productores Mic. Prior.	28,421.00	IHCAFE, ANACAFE FONDO CAFET.	46
Sistema de monitoreo local del agua (mediante capacitación, monitoreo de cantidad y calidad del agua, de manera continua) y participativa cuatro microcuencas priorizadas.	JAAP, CAL y CAM.	10,526.00	SANAA, Sec. Salud, APP Plan Honduras.	44
Mejoramiento de sistemas de agua	JAAP	520,000.00	APP, SANAA, Plan Honduras, BCIE, JICA	43
Establecimiento de beneficios ecológicos de café en las partes altas de la microcuenca	Productores de café. Mic. Prioritarias	275,000.00	IHCAFE, PNC, PASOLAC, BCIE, FOC.	41
Campaña de sensibilización en el uso racional del agua.	Usuarios	5,000.00	USAID	40
Manejo de desechos sólidos y líquidos en zonas de recarga de las microcuencas	CAM, CAL	22,000.00	BCIE, PRODERT	39
Mejoramiento e implementación Infraestructura mínima para almacenamiento y mejor uso del agua.	Usuarios del agua	31,550.00	BCIE	37
Implementación de sistemas de micro riego para optimizar uso del suelo de laderas en producción.	Río Gila y seses miles	250,000.00		25
Subtotal eje de cogestión 2		1,518,147.00		

LE3. Gestión del riesgo				
Proyectos	Actores	Costo aproximado U\$	Posible Financiamiento	Puntaje
Organización y fortalecimiento de capacidades, a estructuras de gestión de riesgo a nivel comunitario y municipal.	Mancorsaric, cooperantes, mesa sectorial	12,000.00	BM, COPECO	42
Implementación de obras y medidas de mitigación ante desastres naturales	Mesa sectorial medio ambiente, COPECO	50,000.00	BM, COPECO, FHIS, SOPTRAVI, BCIE	41
Sistema de alerta temprana para la subcuenca del Río Copan	Comités de emergencia municipal	7,500.00	BCIE, FOC.	38
Plan de ordenamiento territorial rural y urbano	UMAS, mesa sectorial, Catastro	25,000.00	PNC, PRODEMTHON	35
Subtotal eje de cogestión 3		94,500.00		
LE4. Fomento al turismo de naturaleza				
Proyectos	Actores	Costo aproximado U\$	Financiamiento	Puntaje
Implementación de sistemas de saneamiento básico en comunidades con potencial eco turístico.	Sitios eco turísticos	50,600.00	BCIE, CICR	50
Implementación de fincas eco turísticas	5 Productores corredores turísticos	26,315.00	Valle de Copán, BCIE, PNC.	47
Desarrollo de sitios naturales ecoturísticos	Tour Operadores	12,631.00	IHT, Valle de Copán, CICR	38
Desarrollo de circuitos eco turísticos	Tour Operadores	52,500.00	IHT, Valle de Copán, CICR, PNC	36
Subtotal eje de cogestión 4		142,046.00		

LE5. Revegetación y sistemas productivos				
Proyectos	Actores	Costo aproximado U\$	Financiamiento	Puntaje
Implementación de fincas integrales (diversificadas)	8 Productores	42,105.00	PNC, BCIE, PRON	46
Implementación de Fincas de Aprendizaje con Ganadería Ecológica y Sistemas Silvopastoriles	50 productores ¹ de subcuena	250,000.00	PNC, BCIE, FOC II, Soc. Col. Prodert	45
Establecimiento de viveros comunitarios (forestales y agroforestales) para revegetar áreas de producción tradicional	4 CAM	20,000.00	PNC, BCIE, PRON	43
Promoción e implementación de caficultora orgánica y sostenible	COAPROCL, prod. Mic. prioritarias	20,500.00	Ocdih, PASOLAC, BCIE	42
Implementación de secadoras solares de café	Productores la fortuna	7,890.00	PNC, IHCAFE	42
Diversificación de cultivos en fincas (cultivos rentables: frutales y de protección)	20 Prod. mic. prioritarias	25,500.00	PRONADEL, FOC	41
Establecimiento de bosques o plantaciones dendroenergéticos	Com. En áreas de amort.	57,360.00	PNC, BCIE, FOC.	39
Recuperación y manejo de áreas de regeneración natural	cam. Mic prioritarias	36,570.00	PRONADEL.	38
Subtotal eje de cogestión 5		459,925.00		
Gran total programa de inversiones		2,414,063.00		

¹ Se ha iniciado con 10 productores bajo la metodología de fincas de aprendizaje y escuelas de campo con el objetivo de que cada productor pueda masificar la experiencia a por lo menos 5 productores mas involucrando de esta manera unos 50, pequeños, medianos y grandes. Este proyecto será de impacto en la subcuena

Fase VI: Ejecución y Sostenibilidad

Estructura Organizativa para la Cogestión.

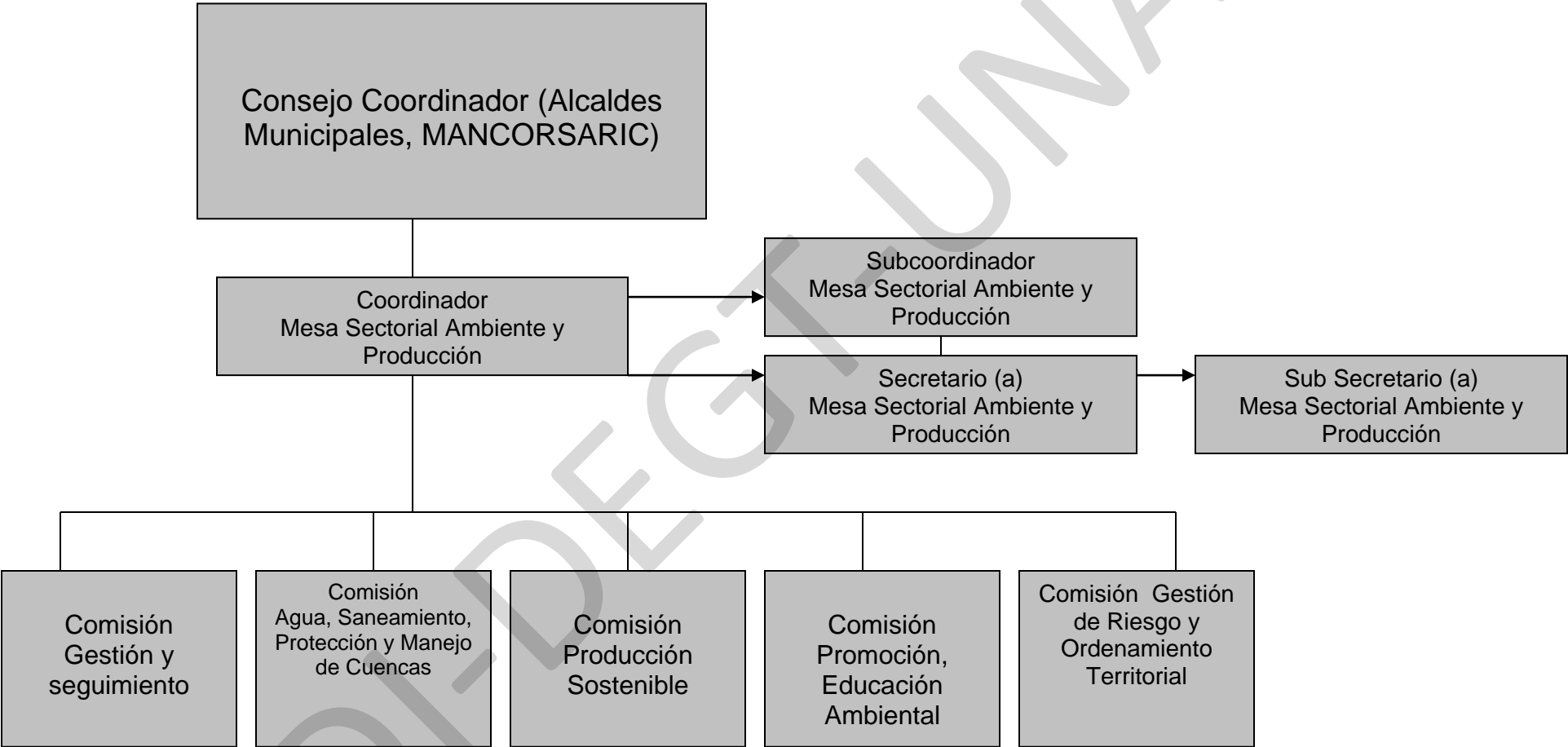
Se organizó la mesa sectorial de medio ambiente y producción con líderes comunitarios representantes de las diez microcuencas pertenecientes a la subcuenca del río Copan, el técnico responsable de la Mancomunidad MANCORSARIC, las autoridades locales (alcaldes), los técnicos responsables de las unidades ambientales de cada municipio, algunos propietarios de bosques o ganaderos y representantes de instituciones públicas y privadas que tienen el tema de ambiente en su agenda; con el fin de que puedan operativizar el plan de cogestión, y de esta manera convertirse en el órgano de gestión, reconocido por MANCORSARIC y legalmente constituido (Anexo 4).

Mesa sectorial de Ambiente y Producción

El fundamento y sostenibilidad del proceso de ejecución del plan está en el fortalecimiento de la capacidad local creando institucionalidad en la gestión ambiental y manejo de cuencas por medio de la instalación y legalización de la mesa sectorial de ambiente y producción como el mecanismo de concertación, de la planificación y manejo de los recursos naturales en la subcuenca del río copan. Esto será la base para el logro de los otros cuatro ejes del plan de cogestión ya que La mesa sectorial de recursos naturales, ambiente y producción de la mancomunidad es la instancia que articula, coordina, planifica y ejecuta acciones del plan de cogestión de la subcuenca, es la instancia de la mancomunidad, que se constituye como órgano adscrito a la junta directiva², con autonomía de decisión y la aprobación de resolución de carácter general para las alcaldías del territorio mancomunitario, todas estas resoluciones de ejecución deberán consignarse en un plan sectorial o plan de cogestión, en donde se de la participación de los entes públicos y privados que integran la materia, debiendo crear su propia reglamentación para la ejecución de su fin, comunicando a la junta directiva de todos actos públicos y privados para una mayor relación y coordinación de las actividades en el territorio mancomunitario

² La junta directiva de MANCORSARIC esta integrada en sus primeros puestos por los alcaldes municipales de los municipios que la conforman

Figura 6: Conformación de la mesa sectorial de Ambiente y Producción



Sostenibilidad

La mesa sectorial consideró que no existe una sola propuesta para lograr la sostenibilidad del manejo de cuencas, la experiencia y muchos estudios de caso demuestran que para desarrollar procesos sostenibles y una gestión financiera capaz de resolver la problemática de las cuencas, se requiere de una integración de factores, criterios, principios y enfoques, que se deben armonizar en la formación de capacidades, en el entendimiento claro de que trata el manejo de cuencas y en una clara definición de competencias y responsabilidades.

Social: la sostenibilidad social se pretende alcanzar a través de la consolidación de la mesa sectorial de ambiente y producción, la cual va a ser la responsable de la gestión del plan, así como su seguimiento, evaluación y/o reformulación, por lo cual esta Mesa se convierte en uno de los órganos de la estructura permanente de la mancomunidad.

Financiera: La puesta en marcha de una estrategia de financiamiento requiere de un mecanismo de administración y operación de los recursos logrados, para lo cual se ha analizado la conveniencia de establecer un “Fondo Ambiental” que será diseñado con base en las actividades establecidas en el Plan Operativo de la Mesa Sectorial en primer año. Como principio se plantea disponer de un mecanismo que administre la utilización de los recursos gestionados, que desarrolle los mecanismos de capitalización y que permita la implementación de inversiones que demanda el plan de cogestión, bajo principios de equidad, transparencia, rentabilidad y participación, favoreciendo la sostenibilidad de las acciones y el desarrollo de las poblaciones de la subcuenca del río Copán

Política: Para lograr una sostenibilidad a nivel político con relación a la continuidad en el apoyo a la gestión y ejecución del plan se promoverá y negociará un pacto político con autoridades y líderes de los diferentes partidos políticos, previo a las elecciones internas y generales; en este punto es importante el papel de la cooperación como impulsores y testigos para darle mayor peso y respaldo a los compromisos.

Seguimiento y Evaluación

Se han determinado un conjunto de indicadores sencillos de medir, para que los actores locales puedan hacer el monitoreo. Se separan los indicadores de impacto producto del manejo de la subcuenca en los que puede incidir el plan de cogestión como ser; en la calidad y cantidad de agua principalmente de las microcuencas prioritarias, régimen de uso de la cobertura vegetal permanente, incidencia del agua en la salud, sistemas de producción amigable al ambiente; por otro lado algunos indicadores de cogestión como ser; grado de organización, participación y convergencia para la gestión conjunta de la cuenca y la incidencia en las políticas nacionales y locales para el manejo de cuencas.

En esta fase se proponen los criterios e indicadores para facilitar una herramienta para evaluar las tendencias y los cambios en relación a la gestión conjunta y el manejo de cuenca. Se enfatiza en identificar claramente cuales son los temas relevantes tanto en la gestión conjunta como en el manejo de cuenca y considerar solo estos aspectos. Los criterios deben cumplir con el supuesto de manejar las cuencas.

Se proponen los siguientes seis criterios para caracterizar el manejo y gestión conjunta de cuencas:

- Disponibilidad de agua en cantidad y calidad,
- Cobertura vegetal permanente y su régimen de uso en zonas críticas,
- Patrones de producción, consumo y comercialización amigables al medio ambiente,
- Incidencia del manejo del agua en la salud pública,
- Grado de organización, participación equitativa y convergencia para la gestión conjunta de cuenca,
- Políticas y normas locales o nacionales para el manejo de cuencas.

Cada criterio se puede caracterizar por uno o más indicadores relacionados. Los indicadores son a un nivel mas concreto en la jerarquía del sistema de cuenca. La transición entre un criterio y un indicador es casual y en base de acuerdos comunes. Los indicadores reflejan los

aspectos medibles en escala de paisaje, unidad de administración, unidad familiar y de producción en relación al la gestión conjunta y manejo de la cuenca, deben reflejar lo más preciso posible los aspectos más relevantes de los criterios para poder evaluar las tendencias de su comportamiento en el tiempo y espacio. De preferencia son cuantitativos, donde es posible, y de fácil medición. Sin embargo hay varios aspectos que solo se pueden expresar en forma cualitativa o descriptiva

Se ha determinado recomendable realizar en los primeros años reuniones trimestrales de seguimiento a los avances del proceso sobre la base de medir los resultados en la ejecución del plan, mediante la ponderación criterios definidos aplicables a cada proyecto, tales como: nivel de formulación, avances en la gestión, nivel de ejecución, liquidación administrativa si ya fue ejecutado, etc.

La mesa sectorial de medio ambiente y producción definirá un sistema de seguimiento y evaluación elaborado con base a las propuestas de acciones y los indicadores de la línea base. Esto implica tener una buena base de datos y un sistema de información que permita valorar los avances y grados de evolución (cambios, efectos e impactos) así como las medidas para realizar los ajustes (retroalimentación)

El proceso de implementación del Plan de Cogestión debe estar acompañado de diferentes acciones como la supervisión, acompañamiento, monitoreo o seguimiento, evaluación, sistematización de experiencias y valoración de cada uno de los avances y sus resultados. Con estos diferentes análisis la mesa sectorial tomará las decisiones oportunas para resolver problemas encontrados, mejorar las inversiones, buscar modalidades más efectivas y eficientes, y también para considerar los aprendizajes en la planificación siguiente.

2.5 Síntesis del proceso aplicado

En resumen la experiencia de planificación estuvo basada en la disposición, interés y compromiso de la gente de las comunidades rurales, dejando a un lado sus actividades productivas, de generación de ingresos para el sustento de su familia. Los principales obstáculos que se presentaron fue el poco involucramiento de las instituciones estatales que tienen una responsabilidad directa en el tema de manejo de cuencas hidrográficas, así mismo se identificó que las organizaciones comunitarias todavía tienen una base organizativa muy débil lo cual se reflejó por su bajo liderazgo en los talleres. Lo interesante del proceso es que hubo una disposición de las instituciones privadas (ONGs) en ordenarse y sumarse a este esfuerzo conjunto para entre todos poder gestionar y aportar al desarrollo de la micro región o subcuenca. La Metodología fue básicamente con instrumentos sencillos que facilitaban la participación, el diálogo y la concertación, los talleres eran básicamente una discusión colectiva sobre la problemática a solucionar. Pero sobre todo una dinámica local insertada en una dinámica regional o de Mancomunidad, donde por tradición las decisiones las tomaban los cuatro alcaldes, y con este proceso llegaron a delegar en la sociedad civil el manejo de los recursos financieros para el desarrollo de la Subcuenca. En este sentido creemos que el éxito de este proceso depende del nivel de apropiamiento y capacidad que desarrolle la Mesa sectorial de medio ambiente, su legalización y nivel de gestión que puedan realizar.

CAPÍTULO III. CONCLUSIONES

- La planificación estratégica con enfoque participativo de carácter territorial y de micro región, propicia la implementación de políticas de estado y sus correspondientes medidas, con la certeza de que serán aplicadas al nivel regional por los gobiernos locales y representantes de la sociedad civil de manera mas coherente y eficiente.
- El modelo de planificación estratégica desarrollado en la cogestión de cuencas, como proceso de base en la búsqueda de soluciones y resolución de la problemática, ofrece la oportunidad de participación activa de los diferentes actores involucrados, creando un espacio de análisis, deliberación y consenso de las acciones estratégicas a realizar.
- Este proceso es liderado por la mancomunidad y la respectiva mesa de cogestión.
- La conceptualización teórico planteado en el manual de planificación estratégica utilizada, contribuye y facilita significativamente la aplicación de las diferentes herramientas de planificación participativa. Esto demuestra que con adecuada facilitación, formación y fortalecimiento del capital social en determinada región, los proceso de planificación microregional responden a las aspiraciones, visiones compartidas de los diferentes actores y ofrece un posibilidad de resolver o buscar el desarrollo desde la perspectiva de lo local rompiendo la tendencia del paternalismo o del centralismo del estado.
- Desde el inicio del proceso se contó con la participación y el compromiso directo de la Mancomunidad. Con este proceso de planificación se armonizó el rol de todas las instituciones que tenían el tema del Medio Ambiente en su agenda, hubo una identificación con el mandato del plan, para llegar en forma conjunta y compartida a un solo esfuerzo para la gestión y manejo de la Subcuenca del Río Copán, igualmente el plan de Cogestión fue incorporado a la planificación estratégica de la Mancomunidad (Autoridad de Cuenca) ha sido adoptado este modelo para las otras subcuencas del territorio.
- Indudablemente la planificación comunitaria es un campo de investigación, teórico y empírico, interesante principalmente por las formas de planificación y gestión territorial "post-modernas" y de carácter experimental que, más recientemente, reúne bajo sus categorías. La gestión de los recursos naturales y artificiales y la relación sociedad

naturaleza adquiere aquí mayor importancia así como el estudio de la percepción cultural (valores, imágenes, identidad y lugares) de los problemas socio-ambientales que en la realidad se traducen en procesos de planificación y de formulación de políticas.

- Los representantes o líderes comunitarios, si bien es cierto, realizaban manejo y uso de los recursos naturales, antes del proceso no tenían esa visión compartida, una razón en común de esas acciones de manejo. Después del proceso todas las comunidades dentro del territorio de la Subcuenca, ya tienen un horizonte claro, definido con directrices concretas de cómo y donde intervenir. Y en este sentido, y tomando en cuenta que las personas son los gestores de los procesos de desarrollo, es necesario mayor preparación para la gestión y negociación, una estrategia clara para operativizar el plan.
- Tratando de responder o resolver la baja o nula aplicación de formas de planificación convencionales, la experiencia de trabajo con los líderes de las organizaciones plantea un empoderamiento y liderazgo en términos de realizar la co gestión, sin embargo queda claro que un paso importante es desarrollar a nivel de detalle una planificación operativa, que sea fortalecida con los estudios técnicos necesarios para desarrollar escenarios de desarrollo óptimos.
- Por otro lado generalmente existe la tentación de desarrollar planes muy bien intencionados, que no tienen una adecuada valoración económica y financiera, esto significa realizar una evaluación exhaustiva, sobre la mejor combinación que permita el alcance de las visiones compartidas con la factibilidad social y económica.
- En términos de logro de objetivos y alcance de estadios de desarrollo, el modelo de planificación microregional debe considerar un proceso sostenido de gestión de conocimientos que permita conocer en determinados momentos el avance en la consecución de actividades estratégicas, para la toma oportuna de decisiones por parte de la organización responsable de la ejecutoria y seguimiento de la co gestión.
- El proceso de planificación fue basado en un sistema de valores y principios que tienen los líderes comunitarios, en este caso se reconoce la preponderancia de las vivencias y experiencias compartidas. Ha sido un proceso de reflexión y aprendizaje sobre como los productores concebían el manejo de los recursos naturales. En este sentido encontramos que existía una influencia muy fuerte en una cultura de prácticas tradicionales de

subsistencia que por muchos años los ha llevado a disminuir y acelerar la degradación de los recursos naturales.

- El desarrollo del proceso de planificación está basado en una metodología de aprender haciendo, con el reconocimiento del conocimiento local contrastado con el apoyo de asesoría en aspectos especializados. Para en conjunto formular los escenarios y soluciones más acordes, en tal sentido la aplicación de esta metodología permite un aprendizaje y un desarrollo gradual de la participación necesaria para la cogestión.
- Se puede concluir que los resultados del análisis de entorno, nos han validado lo rescatado en el pensamiento estratégico (filosofía institucional), lo cual nos garantiza y nos lleva a corroborar que las estrategias identificadas, responden a los grandes objetivos estratégicos. Al final estas estrategias nos van a permitir gradualmente poder llegar a la situación deseada (visión).
- El ejercicio de planificación estratégica nos llevó a concluir que es necesario una integración o un involucramiento directo de las comunidades rurales en la identificación de las necesidades y en la solución de las mismas y de esta manera se vayan construyendo procesos genuinos desde la base hasta llegar a complementarse con los planes nacionales.
- La culminación de este proceso da paso al inicio a una fase de ejecución operativa del plan de cogestión y definir una estrategia de sostenibilidad de la mesa sectorial de ambiente o mesa de cogestión, partiendo de un proceso de fortalecimiento organizativo y de capacidades en gestión, negociación e incidencia, para que puedan definir un mecanismo de cogestión para el desarrollo de los proyectos priorizados en el plan.
- Al final se ha comprobado y validado el manual de planificación estratégica (anexo 5), el cual puede servir como la propuesta a utilizar en otros procesos microregionales y participativos.

BIBLIOGRAFIA

Aguilar, Eduardo. 1999. Tesis. Desarrollo y Aplicación de un Modelo de Planificación del Desarrollo Rural en Honduras.

Alfaro, Cecilia. 1999. Si lo organizamos lo logramos: planificación de proyectos desde la equidad. Serie hacia la equidad. Modulo 3. San José de Costa Rica. 1era edición. 52 pp.

Ardón, Mario; López, Gabino; Kammenbauer, Hans. 2005. La Gestión Integrada del Agua y los Recursos del Entorno. Foro Nacional del Agua. Tegucigalpa. Honduras.

Avila, Nelson. 1999. Globalización, Estado y Economía Solidaria. 1era edición. Editorial Guaymuras. Tegucigalpa. Honduras.

DSE (Fundacion Alemana para el Desarrollo). 1997. Fomento del Desarrollo Rural en Tropicales y Subtropicales. Feldafing. Alemania.

De Mattos. 1998. Estado, procesos de decisión y Planificación en América Latina. Cuernavaca. CEDEFT. 30 paginas.

Falck y Pino, 2003. Desarrollo Rural y Manejo de Cuencas desde una perspectiva de Medios de Vida: Lecciones aprendidas en la Región del Yeguaré en el Post Match. 1era edición. Editorial Guaymuras. Honduras.

Forch, Michael. 2004. La gestión del futuro: el modelo de la planeación estratégica participativa con perspectiva del género. 1era edición. Managua. HISPAMER. 224 pp.

FOSDEH (Foro Social de la Deuda Externa de Honduras). 2003. Honduras: Balance 2003. Tegucigalpa. Honduras. 72 pp.

Faustino, Jorge y Jiménez, Francisco. 2005. CATIE. Guía para elaborar planes de cogestión de cuencas. Version 1. Turrialba, Costa Rica.

Fracasso Liliana. 2000. Planificación comunitaria y participación en los procesos de decisión: categorías de análisis y argumentos. *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*. No 216. Universidad de Barcelona.

Galeano, Eduardo. 2003. Las venas abiertas de América Latina. Siglo XXI de España editores. S.A.

Grupo temático del Manejo Integrado de Cuencas Hidrográficas. CATIE. 2004. Principios para la cogestión de cuencas en Centro América. Turrialba, Costa Rica.

INE. Instituto Nacional de Estadísticas. 2003. Censo de Población de Honduras. Tegucigalpa Honduras.

Jiménez, Francisco. 2005. Revista Recursos Ciencia y Decisión. Gestión Integral de Cuencas hidrográficas. Enfoques y estrategias actuales. Edición No2.

Kammerbauer Hans, Calvo Luz María, Baudoin Mario, Lehm Zulema, Heinrich Freddy. 2003. El arreglo de la co-administración de las áreas protegidas en el proceso de la constitución del sistema en Bolivia: Lecciones aprendidas y futuro. Fundación para el Desarrollo de la Ecología, Instituto de Ecología, The Nature Conservancy / US-AID, La Paz, Bolivia, 90pp.

Lederman, Daniel y Perry Guillermo. 2005. Más allá de la ciudad: la contribución del campo al desarrollo. Informe del Banco Mundial. Washington. Norte América.

Maldonado, Oscar Iván, 2000. Elementos de análisis para fortalecer la coadministración como mecanismo de manejo de áreas protegidas en Guatemala. Fundación Defensores de la Naturaleza, 46pp.

Martinic, Roberto. 1994. Planificación participativa del desarrollo. Centro de Estudios Regionales de la Universidad de Tarapacá. Chile.

Max Neef Manfred, Elizalde Antonio, Hopenhaya Martin. 1986. Desarrollo a Escala Humana una opción para el futuro. Fundación Dag Harnmarskold.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). 2003. Informe sobre Desarrollo Humano. Tegucigalpa. Honduras.

Revilla Blanco, Marisa 1993. El concepto de movimiento social: acción, identidad y sentido. Zona Abierta 59. España

Rostow. 1960. Las etapas del crecimiento económico. Fondo de Cultura económica. México-Buenos Aires

Secretaria de Recursos Naturales y Ambiente (SERNA) y Corporación Hondureña de Desarrollo Forestal (AFE-COHDEFOR) 2001. Estrategia Nacional de Biodiversidad. Tegucigalpa Honduras.

Tschinkel, Henry. 2001. ¿Qué realmente funciona en Manejo de cuencas hidrográficas? Lecciones para Guatemala.

UICN (Unión Mundial para la Naturaleza). 1997. Evaluación del progreso hacia la sostenibilidad. Enfoque, métodos, herramientas y experiencias de campo. Preparado por el Equipo Internacional de Evaluación de la UICN/CIID (Centro Internacional de fines de investigación para el Desarrollo).

Visión Mundial, 2002. Manual de Manejo de Cuencas. Modulo II-VII, Tegucigalpa.

Zemelman, Hugo 1990 Cultura y Política en América Latina. Ed. Siglo XXI y Editorial de la Universidad de las Naciones Unidas, México.

ANEXOS

UDI-DEGT-UNAH

Anexo 1:

ANTEPROYECTO DE TESIS

TITULO: Desarrollo de un modelo de planificación estratégica para la cogestión de la subcuenca del Río Copán.

OBJETIVO DEL ESTUDIO

Es posible desarrollar un modelo de planificación estratégica para la cogestión de los recursos naturales enmarcados en la subcuenca del Río Copán, con participación activa de todos los actores.

RESULTADOS

Modelo de planificación estratégica adaptado a la realidad socio económico, legal, institucional y biofísica de la subcuenca del río Copán.

Plan de cogestión de la subcuenca del Río Copán elaborado.

Se ha creado la estructura organizativa, como organización local que integre los diferentes niveles de gestión de los recursos naturales de la subcuenca del Río Copán.

METODOLOGIA

El método que se utilizara es la investigación acción participativa, donde existirá un grupo de personas liderando el proceso de planificación.

Se ha estratificado la subcuenca en diez niveles: Microcuencas que forman parte de la subcuenca del Río Copán.

Posteriormente se hizo la identificación de los actores participantes del proceso de planificación, por cada nivel definido.

Implementación de talleres para el desarrollo de las diferentes etapas del modelo de planeación.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

DESARROLLO DE UN MODELO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA COGESTION DEL MANEJO DE LA SUBCUENCA DEL RIO COPAN																			
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA TESIS																			
ACTIVIDADES	ABRIL				MAYO				JUNIO					JULIO				AGOSTO	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Revisión de fuentes secundarias sobre estudios de la subcuenca	■	■																	
Sectorización del área de investigación			■																
Identificación de actores			■																
Taller de Socialización con la Mancomunidad y la mesa sectorial de medio ambiente		■																	
Convocatoria a talleres		■																	
Realización del Primer taller			■																
Realización del Segundo taller				■															
Redacción de los resultados de los talleres					■														
Realización del Tercer taller						■													
Realización del Cuarto taller							■												
Redacción de los resultados de los talleres								■											
Realización del quinto taller									■										
Elaboración de resultados										■	■	■	■						
Marco teórico	■	■	■	■	■	■													
Entrega de borradores					■	■								■	■				
Documento final																■	■		
Sistematización						■			■		■				■				
Distribución a lectores																		■	■

PRESUPUESTO

Cantidad	Actividad	Lugar	Costo en Lempiras
15 personas	Taller de socialización con autoridades de la mancomunidad y mesa sectorial de medio ambiente el proceso de planificación estratégica. (Alimentación)	Copán Ruinas	900.00
	Combustible: <ul style="list-style-type: none"> • Convocatorias • Ejecución de talleres 	Santa Rita, Cabañas, San Jerónimo y Copán Ruinas	2,500.00
5	Talleres de implementación del modelo de planeación para la cogestión de la subcuenca. <ul style="list-style-type: none"> • Alimentación • Transporte de la gente San Jerónimo (40 Lps diarios) Cabañas a Copán Ruinas (35.00 lps) Santa Rita a Copán Ruinas (25.00 lps.)		16,000.00 8,000.00
	Materiales: Papelógrafo, marcadores, cartulinas, maskintape Fotocopias, impresiones y encuadernados. Datashow Cámara digital		1,800.00 3,000.00 0.00 0.00
1	Sistematización del proceso.		5,200.00
	Total		37,400.00

Anexo No 2:
Microcuencas y comunidades presentes en el territorio de la
Subcuenca del Río Copán, según mapeo participativo

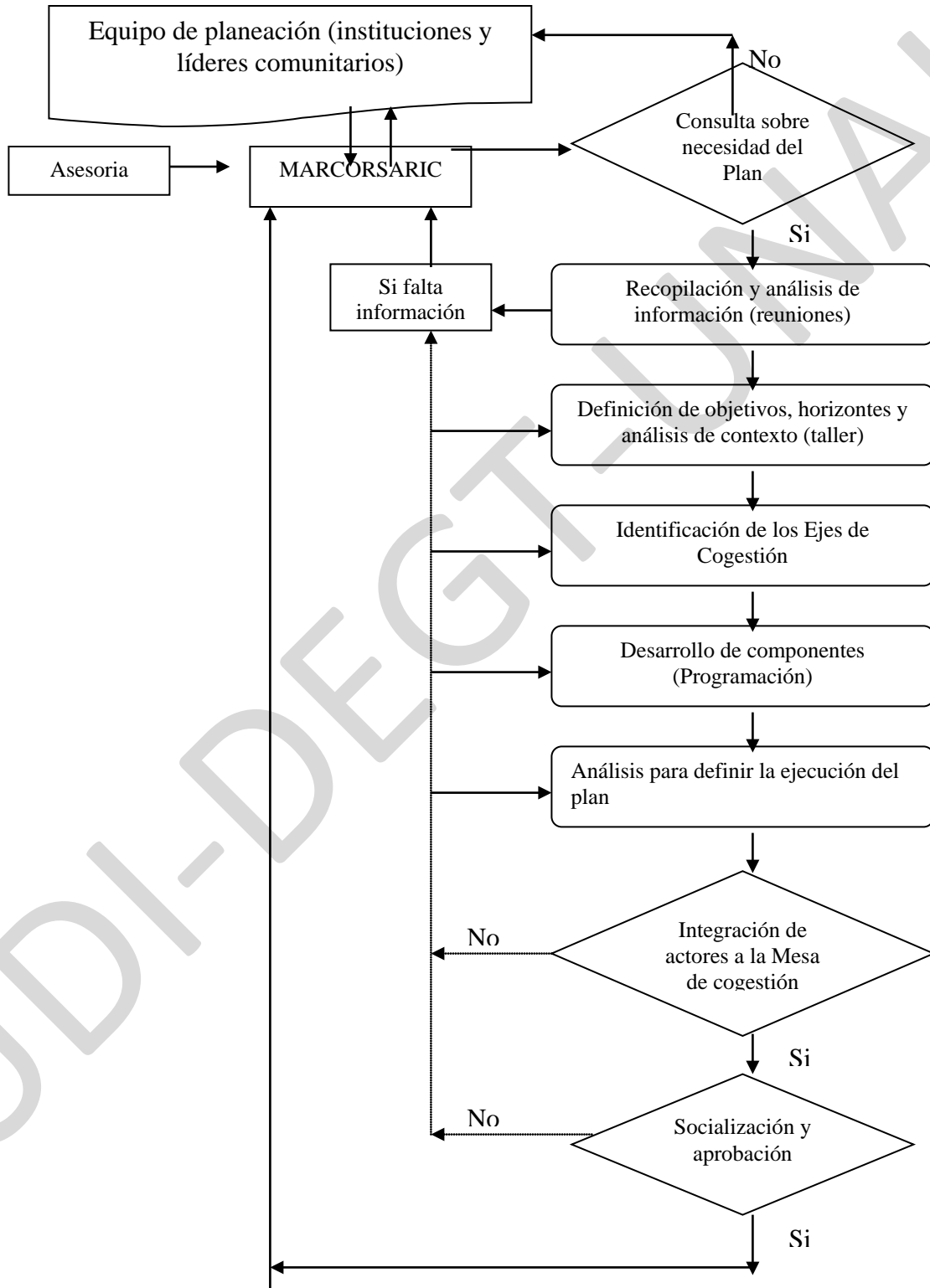
Municipio	Microcuenca	Comunidades	Viviendas	Población	
Copán Ruinas	Sesesmil	1. Sesesmil I	92	495	
		2. Sesesmil II	123	672	
		3. El Malcote	48	269	
		4. Pinalito	29	187	
		5. La Vegona	33	144	
		6. El Tigre	51	261	
		7. La Angostura	5	20	
		8. Zompopero	29	154	
		9. Llanetillos	50	276	
		10. El Caliche	7	49	
		11. Quebrachos	66	396	
	Sub-total		11	533	2,923
	Copán Ruinas	Parte Baja de la Subcuenca (Chorti)	1. Casco urbano	1,211	5,816
			2. Carrizalón	86	438
			3. Hacienda Grande	78	462
			4. Chonco	21	123
			5. Tapezco	37	227
6. Monte los negros			31	185	
7. Agua zarca			36	224	
8. La Estanzuela			42	270	
9. Corralito			74	439	
10. Llano Grande			16	80	
11. Carrizalito			60	334	
12. La Laguna			37	225	
13. San Isidro			19	118	
14. Aldea Nueva			10	49	
15. San Rafael			44	283	
16. La Pintada			57	318	
Sub-total		16	1,859	9,591	
Santa Rita	Marroquín	1. Los Planes	75	413	
		2. La Reforma	28	191	
		3. Tierra Fría	47	242	
		4. Las Queseras	35	199	
		5. El Barrancón	16	86	
		6. Aldea Nueva	16	101	
		7. Lancetillal	34	212	
		8. Plan Grande	50	272	
		9. Tegucigalpita	78	390	
		10. Caso Urbano	514	2,680	

	Sub-total	10	893	4,786
	Mirasol	1. Mirasol 2. Pinabetón 3. La Ramada 4. La Libertad	87 27 37 74	479 123 197 439
	Sub-total	4	225	1,238
	Río Blanco	1. Río Blanco 2. Los Achiotes 3. Campamento 4. Gotas de Sangre 5. Las medias 6. Cerro Tabumbla 7. El Edén 8. La Cantiada 9. Las Delicias 10. Degobiados 11. Achiotes	9 50 84 31 36 37 12 26 34 11 50	48 284 463 185 204 227 75 153 249 65 284
	Sub-total	11	380	2,237
	Otuta	1. Otuta 2. El Rosario 3. La Cumbre 4. El Conal 5. El Carrizal 6. Carrizalito 7. El Jaral 8. Las Vueltas 9. Minas de Piedras 10. Agua Caliente 11. La Unión 12. La Arada 13. Vega Grande 14. El Mecatal	89 52 7 32 29 46 6 11 69 13 43 7 18	513 337 53 196 168 250 31 62 447 70 211 41 109
	Sub-total	14	431	2,526
	El Raizal	1. El Mirador 2. Laguna Escondida 3. El Escondido	11 16 4	75 85 26
	Sub-total	3	31	186
	Río Amarillo	1. Agua Buena 2. Vara cohete 3. Las Mesas 4. Los Ranchos 5. El Barreal 6. Bañaderos	12 34 34 135 18 48	61 212 173 782 107 219

		7. Aldea Nueva 8. La Leonita 9. La Leona 10. El Zapote	16 35 3 43	101 214 19 237
	Sub-total	10	378	2,125
San Jerónimo	El Limón	1. Transito 2. El Rosario 3. Tierra Blanca 4. Coquillal 5. Santa Isabel	71 47 36 17 36	407 266 195 94 202
	Sub-total	5	207	1,164
Cabañas	Río Gila	1. Cabañas 2. Mirasolito 3. El llano 4. Las Lomas 5. Aldea Nueva 6. Naranjales 7. Mariposal 8. Peñas I 9. Peñas II 10. Guayabo 11. Motagua 12. La Unión I 13. Río Negro 14. La Unión II 15. Guarumal 16. Descombros 17. Las Juntas I 18. La Cumbre 19. Las Juntas II 20. Ingenios 21. El Prado 22. La Cuchilla 23. Mirasolito 24. Plan de Maria 25. Pinalito 26. Las Flores 27. San José Miramar 28. Platanares 29. San Antonio 30. El Mirador 31. Pueblo Viejo 32. La Ruda 33. Barbasco 34. San Manuel	360 36 46 24 39 28 24 28 71 41 35 33 114 18 18 61 25 94 3 51 50 34 42 4 70 21 36 16 44 26 86 20 26 42	1,769 213 261 143 230 138 138 161 382 217 207 185 578 87 80 304 146 511 17 270 276 174 234 18 379 115 218 102 239 115 444 87 166 202
	Sub-total	34	1,666	8,806
Total				

Anexo 3:

Flujograma del proceso para la elaboración del Plan de Cogestión de Cuencas.



Anexo 4:
Reglamentación Interna de la Mesa
Sectorial de Medio Ambiente y producción.

REGLAMENTO INTERNO DE LA MESA SECTORIAL DE PRODUCCION Y
AMBIENTE DE MANCORSARIC

La Mesa Sectorial de Producción y Ambiente

De MANCORSARIC

Emite la siguiente disposición normativa:

Reglamento de los Procedimientos y Normas al interior de la Mesa Sectorial de Producción
y Ambiente

Titulo I

De las Disposiciones Especiales

Sede y Sesiones Ordinarias

Artículo 1.- La Mesa Sectorial de Producción y Ambiente se reunirá en cualquier municipio del territorio mancomunitario, en sesiones ordinarias las ultima semana de cada mes, sin necesidad de convocatoria y clausurará sus sesiones el día treinta de diciembre del mismo año.

Artículo 2.- Las sesiones podrán prorrogarse por el tiempo que fuere necesario por resolución de la Mesa Sectorial de Producción y Ambiente a iniciativa de tres miembros, o a solicitud de la Coordinación de la Mesa Sectorial.

Artículo 3.- La mesa sectorial celebrará sesiones en los Salones Municipales de las Alcaldías del territorio mancomunitario, pudiendo también celebrarse en otro local y en cualquier lugar de los Municipios que integran la Mancomunidad, donde sea convocado por el Consejo Coordinador de la Mesa Sectorial, si las circunstancias lo exigen.

Sesiones Extraordinarias

Artículo 4.- Un número de cinco miembros de la mesa sectorial de producción y ambiente, podrá convocar extraordinariamente, para sesiones en cualquier lugar de los Municipios, cuando la Coordinación, el Consejo Coordinador, Un Alcalde de los Municipios de la Mancomunidad, fuerza mayor o caso fortuito impida su instalación o la celebración de sus sesiones.

Artículo 5.- La Mesa Sectorial de Producción y Ambiente de la MANCORSARIC, se reunirá en sesiones extraordinarias cuando así lo acuerde la mitad más uno de sus miembros, o cuando sea convocado por el Consejo Coordinador, o a solicitud de los Alcaldes de los Municipios en Mancomunidad.- En estos casos solo tratará los asuntos que motivaron el respectivo acuerdo de convocatoria, los cuales se darán a conocer en la convocatoria.

Receso

Artículo 6.- En el mes de Diciembre de cada año, la Mesa Sectorial entrará en receso, para reiniciar sus labores a partir del 02 de enero del siguiente año, debiendo tener su última sesión ordinaria antes del día 30 del mes de noviembre.

Quórum

Artículo 7.- La mitad más uno de los miembros que integran la Mesa Sectorial, será suficiente para su instalación y para celebrar sesiones. En caso de no haber Quórum se hará una segunda convocatoria y se celebrara sesión con los que estén presentes.

Titulo II

Del Consejo Coordinador de la Mesa Sectorial de Producción y Ambiente

Artículo 8.- El Consejo Coordinador estará integrado por los Alcaldes de los Municipios de la Mancomunidad y el coordinador de la mesa sectorial de Producción y Ambiente quien funcionará como Secretario del Consejo.

El Consejo coordinador de la mesa sectorial:

El coordinador, sub coordinador y el secretario de la mesa sectorial serán elegidos al interior de la mesa por mayoría simple y pudiendo ser reelectos de la misma forma.

La elección de los cargos se efectuará en la sesión de instalación de la mesa sectorial con los miembros designados para integrar la mesa sectorial.

Una vez electo se consignará en el acta de instalación, la elección de los miembros coordinadores, leyendo las obligaciones inherentes a su cargo tomando promesa ante las autoridades municipales del territorio mancomunitario.

Solo se sustituirá a estos miembros cuando a falta de tres fallas consecutivas o cuando sean reemplazados por las instituciones que les nombrarán, debiendo hacer una nueva elección para el caso.

Artículo 9.- Como órgano de la Mancomunidad en las relaciones de cooperación de la mesa sectorial, este Consejo determinará las decisiones de alto nivel, que tenga como objetivo desarrollar los efectos financieros y políticos de la Mancomunidad en la Mesa Sectorial de Producción y Ambiente

Artículo 10.- El Consejo Coordinador solicitará en su oportunidad al Coordinador designado que se reporte los gastos efectuados y dispuestos para la mesa sectorial a la Tesorería de la Mancomunidad.

Artículo 11.- Durante las sesiones de la mesa sectorial de Producción y Ambiente, el miembro elegido como Coordinador de Sesión, presidirá la sesión y se elegirá un miembro de la mesa sectorial para que funcione como secretario de la mesa para las sesiones ordinarias y extraordinarias.

Artículo 12.- Cuando concurran a la mesa sectorial de Producción y Ambiente, la totalidad de los miembros del Consejo Coordinador, otras autoridades municipales, autoridades de otras mancomunidades, autoridades del gobierno central y descentralizado, autoridades o representantes del cuerpo diplomático, representantes de cooperantes, ocuparán un sitio que les sea señalado por el coordinador de la mesa sectorial.

Artículo 13.- En los casos que los medios de comunicación o sus representantes y el público en general asistan a las deliberaciones de la mesa sectorial de Producción y Ambiente se les destinará un lugar especial, que asignará el coordinador de la mesa.

Título III

De las Sesiones Preparatorias

Artículo 14.- El Coordinador y secretario de la Mesa Sectorial de Producción y Ambiente se reunirá cinco días antes de cada sesión, con los responsables de las comisiones temáticas para

la preparación de agenda en la sesión ordinaria y aprobación de acuerdos que se emitieran relacionados con el financiamiento.

Artículo 15.- Para la instalación de la Mesa Sectorial de Producción y Ambiente, a partir del 2 de enero del respectivo año, se deberá aperturar el respectivo periodo de sesiones con las solemnidades dispuestas por el Consejo Coordinador.

Artículo 16.- Los miembros designados por los entes representantes que conforman la mesa sectorial, están en la obligación a reunirse en las sesiones ordinarias y extraordinarias señaladas en este reglamento, y asistir a todas las sesiones que se celebren, salvo incapacidad debidamente comprobada.

De la Duración de los Miembros

Artículo 17.- Los miembros designados para la mesa sectorial duraran en sus funciones por el periodo de dos años, contado a partir de la fecha que se instale solemnemente la Mesa Sectorial, sin embargo este órgano puede continuar con la renovación del plan estratégico y planificación sectorial.

Artículo 18.- En caso de falta de un miembro representante, el ente designará su sustituto comunicando al Consejo Coordinador con quince días de antelación a celebrar la primera sesión ordinaria del periodo.

De la Instalación de la Mesa Sectorial

Artículo 19.- Señalada la hora de la instalación de la Mesa Sectorial, El Consejo Coordinador a través de la Coordinación designada, enviará invitación a otras autoridades municipales, autoridades de otras mancomunidades, autoridades del gobierno central y

descentralizado, autoridades o representantes del cuerpo diplomático, representantes de cooperantes y a las personas que estime conveniente, designando una terna de los miembros de la mesa sectorial que serán responsables de recibir a las personas invitadas.

Artículo 20.- Abierta la sesión y aprobada el acta respectiva de la mesa sectorial, la Coordinación declarará la solemne instalación del respectivo periodo de sesiones, a continuación se procederá a la firma del acta por todos los miembros.

Artículo 21.- Terminado los actos anteriores, la Coordinación de la Mesa Sectorial procederá a discutir y aprobación la agenda de trabajo que se desarrollará en la respectiva sesión.

De las Atribuciones de la Coordinación de la Mesa sectorial

Artículo 22.- Son atribuciones del Coordinador de la Mesa Sectorial:

1. Abrir, moderar y cerrar las sesiones según agenda discutida.
2. Mantener el orden en las sesiones
3. Autorizar junto con el secretario las actas y demás resoluciones que emita la mesa sectorial.
4. Conceder la palabra, por orden sucesivo, a los responsables de las comisiones temáticas y a los miembros que las pidieran.
5. Contestar la correspondencia dirigida a la mesa sectorial.
6. Llamar al orden a los miembros que se salgan del asunto en discusión.
7. Proponer las comisiones temáticas o especiales en consenso con los miembros de la mesa, pudiendo unir las o separarlas cuando lo crea conveniente, atendiendo la importancia de los asuntos sometidos a su consideración, excepto aquellas comisiones encargadas de asuntos de especial importancia, para la mesa sectorial y mancomunidad cuya designación se reserva al Consejo.

8. Acordar todo cuanto convenga para la eficiencia de la Mesa Sectorial, haciendo las erogaciones necesarias, a cuyo fin el Consejo Coordinador, elaborará el ante proyecto de la mesa sectorial.
9. Fijar la agenda para la sesión siguiente y modificarla cuando lo juzgue conveniente.
10. Convocar a sesiones ordinarias y extraordinarias cuando fuere necesario de conformidad antes mencionado **en el Artículo 5**
11. Decidir, con su voto de calidad, los empates que resultaren de las votaciones.
12. Representar oficial y legal mente a la mesa sectorial ante otras instancias.
13. servir de enlace de la mesa sectorial ante la junta directiva de la MANCORSARIC
14. Dar cumplimiento al presente reglamento y a cualquier otra disposición de la Mancomunidad y la Mesa Sectorial.

Ausencias temporales y Falta Absoluta del Coordinador

Artículo 23.- A falta Temporal de la Coordinación, lo sustituirá el Sub Coordinador, con las mismas atribuciones y deberes.

Artículo 24.- En caso de falta absoluta del Coordinador, el subcoordinador asumirá el cargo cuando esté de acuerdo y cumpla con los requisitos, en este caso la mesa elegirá el sustituto del subcoordinador, caso contrario el coordinador será electo por los miembros de la mesa sectorial por mayoría simple y la duración en el cargo será el que falte para terminar el periodo correspondiente.

Titulo IV

Del Secretario de la Mesa Sectorial

Artículo 25.- El Secretario como órgano de apoyo de la Coordinación de la Mesa Sectorial, tendrán las obligaciones siguientes:

1. Verificar el quórum

2. Redactar las Actas de las Sesiones, haciendo constar en ellas clara y sustancialmente, todo lo discutido y resuelto, así como lo que expresen los miembros de la mesa sectorial al razonar su voto.
3. Autorizar con el Coordinador, las actas y acuerdos emitidos por la Mesa Sectorial.
4. Tener a la orden de la mesa sectorial un ejemplar de este reglamento
5. Hacer el escrutinio de las votaciones, dando a conocer el resultado al pleno de la mesa sectorial.
6. Conservar bajo su responsabilidad, los acuerdos, actas, libros de actas y especial correspondencia y demás documentos recibidos.
7. Certificar en el papel correspondiente, a petición de parte o cualquier documento de los que esté a su cargo.
8. Hacer la memoria de las actividades anuales de la mesa sectorial.
9. Comunicar a quien corresponda las resoluciones de la Mesa Sectorial.

De los Miembros de la Mesa Sectorial

Artículo 26.- Todos los miembros de la mesa sectorial están obligados asistir a las sesiones, sin motivo de enfermedad u otra causa justificada, en caso que no pudieran concurrir, lo pondrán en conocimiento de la Coordinación, por cualquier medio.

Uso de la Palabra

Artículo 27.- Los miembros que soliciten el uso de la palabra serán inscrito por la Secretaría y le será concedida por el Coordinador, de acuerdo con el orden en que la hayan solicitado, también tendrán derecho a pedir la palabra para llamar al orden a un miembro cuando en su intervención se aparte del asunto en discusión, haciendo uso de la siguiente formula: **“Pido la palabra para llamar al Orden”**, y el Coordinador se la concederá inmediatamente; decidido el asunto por la Coordinación, continuará en el uso de la palabra el miembro a quien se le llamó al orden.

Artículo 28.- Ningún miembro podrá interrumpir a otro que estuviere haciendo uso de la palabra, salvo para el reclamo del orden en la formula establecida anteriormente; Los miembros de la mesa solamente podrán hacer uso de la palabra por tres veces en cada asunto que se discuta, excepto cuando sean responsables de comisiones y mocionantes, en cuyo caso tendrán derecho al uso de la palabra cuantas veces lo crean necesario, en defensa de sus responsabilidades y mociones.

Tipo de Sesiones

Artículo 29.- Las sesiones de la Mesa Sectorial, iniciarán a las nueve de la mañana, a menos que el Coordinador decida convocar para otra hora y durarán el tiempo establecido en la agenda elaborada.

Artículo 30.- Comprobado el Quórum y abierta la Sesión, la secretaria leerá y pondrá a discusión el acta de la sesión anterior, procediendo de forma breve a su lectura, cuando fuese demasiado extensa, pero siempre que su contenido encierre el conocimiento y referencia a las intervenciones y resoluciones que se tomaren.

Artículo 31.- Aprobada el acta la secretaria preguntará a los miembros si tienen alguna reconsideración que proponer; la reconsideración versará siempre sobre resoluciones tomadas en la sesión anterior para este efecto, el proponente deberá presentar su debida justificación y será tomada en consideración, si reúne la mayoría de votos de los miembros presentes.- la resolución de la moción o mociones, que se presente sobre el asunto cuya reconsideración haya sido admitida, se tomara también por mayoría de votos.

Artículo 32.- Las actas de las sesiones de la mesa sectorial deberán contener una relación clara y precisa de todo lo ocurrido en ellas.

Artículo 33.- Los miembros de la mesa sectorial tendrán derecho a razonar su voto, en el preciso momento de la votación, sin salirse del tema en discusión.

Artículo 34.- Cuando en la sesión se encuentre presente personas que no son miembros de la mesa sectorial en calidad de invitados especiales, tendrán voz y no voto.

Terminación de Debate y Votación

Artículo 35.- Cuando el Coordinador considere que ha sido suficientemente discutido un asunto para la toma de una resolución, cancelará la participación y procederá a votación.

Artículo 36.- La Coordinación fijará la agenda del día para la siguiente sesión, cualquier miembro podrá solicitar que se incluyan asuntos pertinentes que afecten el desarrollo y ejecución del Plan de cogestión.

De las Mociones e informes de Comisiones

Artículo 37.- Las mociones e informes podrán hacerse de palabra o escritas, después de ponerlas en conocimiento de la Mesa sectorial, se someterán a su consideración, se discutirán y si se requiere de resolución se votará por su orden.

Artículo 38.- En los casos que la Mesa sectorial requiera de la Legislación Municipal, se canalizará a través de la respectiva Secretaría Municipal, la petición, ya sea para aprobar un acuerdo u ordenanza municipal o una disposición del Cabildo de uno o todos los municipios en mancomunidad.

Artículo 39.- De las mociones e informes cuando estas afecten, modifiquen, alteren el plan de cogestión, así como el fin de la Mesa Sectorial, o que la manifestación de una comisión involucre a las demás para completar una determinada actividad, tarea o fin, deberá sacarse copia para ser entregada a los miembros para el estudio correspondiente antes de someterse a discusión.

Las copias que se refiere el párrafo anterior, deberán ser cotejadas con los originales y corregidas por la Secretaría antes de ser distribuidas.

Artículo 40.- Con la autorización de la Coordinación y la secretaria, podrán presentarse **mociones de orden** para los fines siguientes:

1. Tratar un tema o cuestión de preferencia
2. Enviar o volver un informe a la comisión respectiva
3. Aplazar la consideración de un asunto pendiente por tiempo determinado.

Artículo 41.- Todo asunto, informe, moción que revista de carácter de urgencia, será presentado por el responsable de la comisión ante la secretaria, para convocar de manera extraordinaria a la mesa sectorial y se debatirá la petición, debiendo ser aprobado con la mayoría de votos.

Artículo 42.- Ninguna moción, informe o cuestión discutida, que haya sido desechada total o parcialmente, podrá discutirse de nuevo en el presente periodo que fue desautorizada.

Artículo 43.- Mientras no haya sido discutido, aprobado o enmendado alguna moción o informe por la mesa sectorial, el responsable de la comisión podrá retirarlo definitivamente o para presentarlo en otra forma; pero si hubiera sido discutido, aprobado o enmendado no podrá retirarlo sin permiso expreso de la coordinación de la mesa sectorial.

Artículo 44.- Ningún miembro de la mesa sectorial podrá patrocinar solicitudes o peticiones de su interés particular.- Las solicitudes o peticiones enviadas a la mesa sectorial deberán ser calificadas por la secretaría o por la coordinación para la inclusión en la agenda de trabajo.

En caso de duda por parte de la coordinación decidirá el pleno de la mesa sectorial.

TITULO V

DE LAS VOTACIONES Y CONSENSOS.

Artículo 45.- Cuando se considere agotada la deliberación de un asunto, moción, informe por haber hecho uso de la palabra los miembros que la hayan pedido o porque nadie la haya

solicitado, la coordinación dará por terminado el debate y si este fuere el último o se tratara de asuntos que se resuelven en un solo y que no exista consenso para su resolución se procederá a la votación respectiva.

Artículo 46.- Las votaciones se efectuaran levantando la mano.- Las votaciones serán nominal, nominal con consignación de nombre o secreta, a solicitud de cualquier miembro y se tomara por orden alfabético de nombres, comenzando alternativamente por la primera y por la última letra del alfabeto. Habrá votaciones secretas cuando así lo decida el Coordinador de la mesa.

Artículo 47.- Las decisiones de la mesa sectorial se tomaran por consenso unánime de los miembros presentes de la sesión ordinaria y de no existir consenso la Coordinación procederá a tomar el voto de la simple mayoría. El voto podrá ser afirmativo, negativo o de abstención. Ningún miembro podrá excusarse de emitir su voto, excepto en el caso de que tuviere interés personal en el asunto que se discute, previamente calculado por la mesa sectorial.

Artículo 48.- Los consensos serán indicados levantando la mano todos los miembros que aprueben la moción, informe o asunto en discusión.

Artículo 49.- Cuando se proceda a un consenso o votación ningún miembro podrá abandonar el salón de sesión bajo pretexto alguno hasta que sea terminado el procedimiento.

Artículo 50.- Las mociones se votaran por partes cuando lo solicite alguno de los miembros de la mesa sectorial. A continuación, el texto así aprobado, se someterá en conjunto a votación.

Artículo 51.- El pleno de la mesa nombrará comisiones temáticas por objetivos del plan de cogestión y un responsable relator que presentará ante la mesa sectorial los informes, asuntos y mociones de las actividades, tareas establecidas en el plan.

Artículo 52.- Las comisiones del plan de cogestión que sean asignadas para desarrollar los objetivos y los asuntos que le competen serán integradas por la Coordinación y los

miembros.- Las comisiones se organizaran internamente y fijaran los días y horas de trabajos, distribuyendo a la Secretaría los informes y peticiones necesarias.

Artículo 53.- Son comisiones temáticas de la mesa sectorial las siguientes:

1. **COMISIÓN DE GESTIÓN SEGUIMIENTO:** responsable de Coordinar, registrar, elaborar la documentación concerniente a los proyectos y recursos, creando supervisiones y evaluaciones de ejecución de acuerdo a las decisiones de la Mesa Sectorial, dar seguimiento a los procesos
2. **COMISIÓN DE PROMOCION Y EDUCACION AMBIENTAL:** Desarrollar habitantes capacitados y formados en materia ambiental con conciencia para difundir, comunicar la relación del desarrollo humano y el ambiente.
3. **RIESGO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL:** responsable de fortalecer las estructuras locales y municipales en gestión de riesgos y alertas tempranas, servir de enlace con las instituciones en materia; asimismo gestionar la implementación de planes de ordenamiento territorial; apoyar a la planificación de estudios de impacto ambiental en la mancomunidad.
4. **COMISIÓN DE PRODUCCION SOSTENIBLE:** Diseñar, ejecutar y/o dar seguimiento a proyectos orientados a la comercialización y cadenas productivas, diversificación agro-forestal, sistemas silvopastoril, parcelas demostrativas, cadenas productivas eco y agro-turísticas.
5. **COMISION DE AGUA, SANEAMIENTO Y CONSERVACION:** Responsable de apoyar la Regulación, reglamentación, supervisión y apoyar la sostenibilidad de los sistemas de agua saneamiento y conservación de las microcuencas de toda la mancomunidad

Artículo 54.- La Coordinación de la mesa sectorial podrá integrar comisiones especiales siempre por un número impar no menor de tres ni mayor de siete miembros con el propósito de abordar aspectos sociales, económicos, educativos y administrativos.

Artículo 55.- También podrá integrar comisiones especiales de investigación para asuntos de interés de la mesa sectorial, la comparecencia de dichas comisiones será obligatoria ante la misma para rendir los informes y resultados de la delegación que la conformó.

Artículo 56.- Las comisiones pueden también, para ilustrar sus criterios tener conferencias con autoridades del gobierno central y descentralizado, autoridades municipales y de mancomunidades, así como de organismo cooperantes, establecidos en el país, también con organizaciones, privadas, sociales y sin fines de lucro.

Artículo 57.- Las comisiones podrán así mismo para los fines que indique el artículo anterior, solicitar el asesoramiento técnico de personas o entidades, científicas, académicas o profesionales.

Artículo 58.- La Coordinación proporcionara el apoyo a las comisiones para cumplir su cometido.

Titulo VI

Disposiciones Generales

Artículo 59.- La mesa sectorial por medio de la Coordinación, antes de clausurar el periodo, nombrara tres miembros de la mesa para que formen la comisión especial, a fin de dar seguimiento a resolución que tenga vigencia durante el periodo de cierre, así como tramitar o gestionar aspectos de interés de las comisiones especiales.

Artículo 60.- La mesa sectorial en su última sesión observará las solemnidades del caso y emitirá el acta de clausura consignado la siguiente formula: “La Mesa sectorial clausura sus sesiones el día de Hoy”.

Artículo 61.- Los casos no previstos en este Reglamento serán resuelto por el Consejo Coordinador, en su defecto por el Coordinador de Sesiones y quien haga de Secretario de Sesiones de la Mesa Sectorial para ese periodo, debiéndose tomar nota de la resolución que se

dicte, para que en casos análogos pueda servir de precedente; a este efecto la secretaria llevara un libro especial.

Artículo 62.- Este reglamento podrá ser derogado o modificado por decisiones de la Mesa sectorial, previo informe de una comisión de estilo de la derogatoria o enmiendas propuestas. Las derogaciones, modificaciones o enmiendas se decidirán con la mayoría calificada de la mesa sectorial.

Artículo 63.- El presente reglamento entrará en vigencia desde la fecha de aprobación por la mesa sectorial de Producción y Ambiente.

Anexo 5:
Manual de Planificación Estratégica

Manual de Planeación Estratégica

PROPUESTA METODOLOGICA

El presente manual ha sido preparado por:
Belmar Pérez
Dania González
Lury García
Olenka García
Nury Alvarado

Estudiantes de Maestría en Planeación y Desarrollo,
Grupo Honduras, C.A.

Marzo 2005

Derechos Reservados

INDICE

I.	Introducción	2
II.	Importancia de la planeación estratégica	3
III.	El proceso de planeación estratégica	5
1.	Planear la planeación	6
	❖ Constitución del equipo o comité	
	❖ Diseño o asimilación de la propuesta a seguir	
	❖ Identificación de los actores que participan	
	❖ Garantizar la asimilación del plan	
	❖ Diseño y alimentación del SI	
2.	Diseño institucional	9
	❖ Visión	
	❖ Misión	
	❖ Objetivos estratégicos	
	❖ Filosofía institucional	
	❖ Valores	
3.	Diagnóstico	16
	❖ Del entorno	
	❖ Institucional	
	❖ Identificación de tendencias	
4.	Análisis FODA	19
	❖ Oportunidades y amenazas	
	❖ Fortalezas y debilidades	
5.	Proyecciones	21
	❖ Pronóstico del entorno	
	❖ Construcción de escenarios	
	❖ Análisis FODA	
6.	Retos Estratégicos	24
	❖ Derivados del diagnostico del entorno y el pronóstico	
	❖ Derivados del diagnostico institucional y la construcción de escenarios	
7.	Líneas Estratégicas	25
8.	Programas y Proyectos	26
	❖ Identificación de áreas	
	❖ Desarrollo de los proyectos	
9.	Estructura Organizacional	28
	❖ Diseño del organigrama	
	❖ Definición de responsabilidades	
	❖ Definición de políticas	
10.	Evaluación	30
	❖ Mecanismos de control y seguimiento	
	❖ Sistematización de experiencias relevantes	
	❖ Evaluación en sí	
	❖ Definición y establecimiento del ciclo anual de planeacion y evaluación	
	❖ Operación de las fases del ciclo de planeacion y evaluación	

I. Introducción

La planificación es necesaria en todo tipo de organizaciones, ya sean estas entidades públicas, privadas, organizaciones de desarrollo y hasta en el ámbito personal y familiar.

Hoy en día la planeación estratégica es el proceso que mas auge ha tomado debido a los exitosos resultados que de él se obtienen, ya que es un proceso con una visión de futuro y que sirve como instrumento para decisiones diarias.

El presente manual pretende ser una guía detallada y amplia para todos aquellos que tengan el interés en desarrollar un proceso de planeación estratégica.

Presenta paso a paso el recorrido para llegar al plan estratégico, desde el mismo momento de planear la planeación hasta la evaluación.

Para la elaboración del mismo se han revisado varios textos, pero se ha basado más en el documento *Planeación Estratégica (Una Propuesta) de Rubén Aguilar Valenzuela* y en la propuesta planteada en el libro *Planeación Estratégica Aplicada*.

Esperamos que pueda cumplir con los objetivos para los cuales se ha desarrollado.

II. Importancia de la Planeación estratégica

La planeación estratégica se puede definir como “*un proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo*”, definición que se concentra en el proceso de planeación y no en el plan que se genera. (*Planeación estratégica aplicada, Mc Graw Hill*).

La planeación estratégica es mucho más que un simple proceso de previsión pues exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante períodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura deseada

Es claro que al interior de cualquier organización existe tanto la planificación estratégica como la rutinaria, ambas son importantes y deben estar presentadas en toda actividad planificadora.

La planeación estratégica debe establecer los criterios para tomar las decisiones organizacionales diarias y debe suministrar el patrón frente al cual se puedan evaluar tales decisiones.

El plan debe ser un instrumento útil (funcional) para las organizaciones, no un documento para archivar o enriquecer bibliotecas. Debe además ser un producto proveniente del esfuerzo colectivo, no exclusivo o exclusivista de la alta gerencia, es de vital importancia tomar en cuenta los diferentes actores para poder tener realmente un impacto en relación al desarrollo de las sociedades.

La planificación estratégica pretende ser para la organización la que guía su rumbo, la que le mantiene en la dirección deseada, que le dá la claridad de su posición en su entorno y de cómo lograr los objetivos y metas propuestos

No se debe concebir la planeación por acabada de una vez por todas, si no que está en constante movimiento.

En este sentido la planificación debe ser concebida como instrumento para el cambio permanente de una estructura social, como un instrumento para el desarrollo, pero NO un desarrollo puramente económico sino tomando en cuenta también el aspecto humano del desarrollo.

En el ámbito nacional la realidad es diferente para cada país por eso es que la planificación de escenarios futuros no puede hacerse sobre la base de copiar modelos de otros lados, pensando que funcionarían en nuestros países. Debe haber un estudio de los procesos políticos y de las realidades económicas actuales para poder elaborar nuestros propios modelos. Debe haber un consenso, concertación social en lo que respecta al desarrollo de planes nacionales para que estos sean

realmente nacionales y nos conduzcan no solo al mero crecimiento económico sino a un verdadero desarrollo humano.

Lo que resulta claro es que en la actualidad tenemos los métodos, técnicas e instrumentos de planificación que podrían, haciendo un uso adecuado de las mismas, aumentar nuestra capacidad y hacer frente a los cambios permanentes del contexto en el cual vivimos.

III. El proceso de planeación estratégica

El presente manual basa la propuesta de planeación estratégica en 10 pasos, los que enuncian a continuación y los cuales constituyen en si mismos el manual de planeación estratégica, por lo que son descritos e ilustrados a mayor profundidad en el resto de este documento:

1. Planear la planeación
2. Diseño institucional
3. Diagnóstico
4. Análisis FODA
5. Proyecciones
6. Retos estratégicos
7. Líneas estratégicas
8. Programas y proyectos
9. Estructura organizacional
10. Evaluación

1

Planear la Planeación

Este paso consiste en la consideración minuciosa de cómo se realizará el proceso de planeación y su implementación.

Relevancia:

La intención de esta fase consiste en clarificar las expectativas de muchos grupos de interés de la organización acerca de la planeación estratégica y lograr su compromiso con el proceso.

Durante este paso se deben considerar los siguientes elementos:

1. Constitución del equipo de planeación
2. Diseño y asimilación de la propuesta a seguir
3. Identificación de los actores que participan
4. Garantizar la asimilación del plan
5. Diseño y alimentación del Sistema de Información (SI)

Constitución del equipo de planeación

Deberá formarse un equipo que se encargará de dirigir el proceso. Este equipo deberá estar integrado por personas que participan en la toma de decisiones, según la estructura organizacional. Cuando la organización es nueva el líder podrá decidir quienes participarán en el proceso según los cargos que desempeñarán. En cambio, en una organización pequeña puede incorporarse todo el personal.

? Lo ideal es que el equipo esté conformado por cinco a diez personas.

Diseño y asimilación de la propuesta de planeación

Durante éste paso el equipo analiza y decide participativamente el modelo de planeación a seguir. Tomada esta decisión se prepara al equipo para que exista conciencia y compromiso con el proceso que se va a iniciar y las implicaciones que conlleva.

Los productos de esta etapa son:

1. La definición de los pasos a seguir
2. El cronograma de las diferentes etapas
3. La localización, frecuencia y duración de cada reunión
4. Las tareas de los miembros del equipo de planeación

Preguntas orientadoras:

- ¿Quién se debe involucrar?
- ¿Cuánto compromiso existe con el proceso de planeación?
- ¿Cómo involucrar a los interesados ausentes?
- ¿Cuánto tiempo empleará?
- ¿Qué información se necesita para planear de manera exitosa?
- ¿Quién necesita analizar los datos?

Identificación de los actores que participan

Algunos de los insumos necesarios durante la planeación son recopilados considerando la participación de diferentes grupos de actores. Este paso nos sirve para identificar cada uno de estos grupos, tanto internos (personal, junta directiva, etc.) como externos (proveedores, clientes, competidores, etc.), definir cómo y en qué momento suministrarán la información relevante.

Preguntas orientadoras

- "¿Quiénes?": los diferentes actores determinados
- "¿Que?": qué información suministrarán y en cuál etapa del proceso de planeación
- "¿Cómo?": a través de que instrumentos obtendremos dicha información podrían ser: entrevistas, foros, cuestionarios, etc.
- "¿Cuándo?": Según el cronograma.

Elabore una matriz como la siguiente tanto para actores internos como externos.

¿Quién?	¿Qué?	¿Cómo?	¿Cuándo?
Director ejecutivo	Todo	Reuniones, entrevistas, talleres	
Contador	Búsqueda de valores (personales e institucionales)	Reunión	
	Diagnóstico	Cuestionario semiestructurado	Según el cronograma
Aseadora	Misión, Visión, Valores	Reunión	

Garantizar la asimilación del plan

Las personas necesitan estar involucradas e informadas tanto del proceso como de sus beneficios por lo que deberá comunicarse a cada grupo, según sus intereses y necesidades.

Preguntas orientadoras

- "¿A quiénes?": actores internos y externos identificados anteriormente
- "¿Qué?": qué se informa de acuerdo a cada actor
- "¿Cómo?": a través de que mecanismo se informara a cada actor, tales como reuniones, memorando, vídeos, informes, etc.

🔗 **Elabore una matriz como la siguiente tanto para actores internos como externos.**

¿A quién?	¿Qué?	¿Cómo?
Director	Todo	Informes, reuniones, documento del plan, etc.
Contador	Diseño institucional, programas y proyectos, estructura organizativa	Trifolios, boletín interno
Aseadora	Misión, Visión, Valores	Trifolio, boletín

Diseño y alimentación del Sistema de información

Este paso implica la definición del tipo de información que se requerirá durante el proceso y principalmente la necesaria para la elaboración del diagnóstico del entorno, identificación de las fuentes de información y diseño del sistema de captura y su mantenimiento.

Preguntas orientadoras

- ¿Qué necesito saber?
- ¿Dónde lo voy a obtener?
- ¿Qué tipo de sistema necesito para capturar esta información?
- ¿Quiénes son los responsables de recopilar, actualizar la información?
- ¿Cómo se socializa la información al interior de la organización?

2

Diseño institucional

Durante ésta fase se definirán la Misión, Visión, Objetivos estratégicos, la filosofía y los valores de la institución o empresa. Es importante que estos elementos sean conocidos por todos los miembros de la empresa por lo que se necesita que

se encuentren de manera muy explícita en el documento final del plan, así como en boletines internos, trífolios y afiches, entre otros.

Relevancia:

Los elementos del diseño institucional son los que proporcionan la identidad a la organización para ser reconocida en su entorno, además expresa los valores, reglas, compromiso, principios y objetivos que orientan la actividad de los integrantes.

Definición de la Misión

La definición de la misión enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales. Para construirla puede realizar una lluvia de ideas o conformar varios grupos de trabajo, contestando las siguientes preguntas:

No es el producto o servicio que se ofrece la razón de ser de la organización sino la necesidad que se esta satisfaciendo

“No ofrezca cosas. Ofrezca ideas, emociones, ambientes, sentimientos y beneficios”

1. **¿Qué hago?** = que estoy ofreciendo
2. **¿Para qué lo hago?** = propósitos
3. **¿Con quién?** = para quiénes trabajamos, nuestros clientes
3. **¿Cómo?** = principales medios para lograr el propósito

Por ejemplo: la misión de una librería no es ofrecer libros sino horas de placer y el beneficio del conocimiento.

Las respuestas a estas preguntas se utilizan en la formulación de la misión, las otras dos pueden ser omitidas si no resulte repetitivo.

La misión define también la interrelación entre la organización y sus actores relevantes: clientes, proveedores, empleados, comunidad, accionistas, medio ambiente. De ahí que deba **ser un compromiso compartido** por todos en la organización, así como precisa y factible. Para lograrlo se aconseja, una vez formulada, se difunda a todos los departamentos para su análisis y aportes.

Preguntas orientadoras

- ¿Quiénes somos?, ¿Cuál es nuestra razón de ser?
- ¿Cuales son las necesidades básicas que debemos satisfacer?
- ¿Qué hace a la organización distinta y única?
- ¿Cómo respondemos a las necesidades de los beneficiarios?

Definición de la Visión

Establecer la visión es el proceso de *visualizar el futuro*, hacerlo implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a sus capacidades y oportunidades.

La visión siempre será algo alcanzable y evaluable, NO utópico.

La visión de Burger King: "Ser la segunda cadena de hamburguesas del mundo".

Para formularla es recomendable conformar varios grupos de trabajo contestando a la pregunta central **¿Cómo quiero ser visto por mi entorno?** De ahí que el primer paso sea identificar quiénes constituyen nuestro entorno.

🔍 La matriz siguiente puede ayudarle a recopilar la información:

Quiénes	¿Cómo quiero que me vean?
Clientes o beneficiarios	Líder, ambiente agradable, seguro, servicio de calidad
Comunidad, gobiernos locales	Líder, promotor de nuestra identidad cultural, ambiente agradable, servicios de calidad.

Ejemplos

"Ser un complejo turístico líder en la región de occidente, con proyección internacional, brindando servicios de alta calidad en un ambiente agradable"

Los elementos que se repiten en la matriz forman parte de la visión de la organización. Si existen varias ideas que no se pueden expresar en un solo párrafo, entonces puede construir dos.

Definición de los objetivos estratégicos

Una vez formuladas la misión y la visión de la organización es necesario determinar aquellos objetivos que nos permitirán llevar a cabo esa misión y poder alcanzar en un período más o menos corto la visión. Estos objetivos estratégicos son los objetivos generales que representan los servicios, programas, o esfuerzos en las diferentes áreas que conforman la organización.

Estos deben ser siempre cuantificables, realizables, comprensibles, y estimulantes. Asimismo, deben reflejar lo que la organización tiene la intención plena de alcanzar al final de un período determinado.

Notas:

- El desarrollo de cada uno de los elementos de la misión y luego de la visión, expresados en términos de acción, dan lugar a los objetivos estratégicos.
- No son considerados objetivos estratégicos los relacionados con ajustes menores en las operaciones (objetivos operativos).
- Los objetivos estratégicos nunca serán más de ocho, debe limitarse a aquellos que pueden ser realizables.
- Al igual que en los ejercicios de misión y visión, para formular los objetivos estratégicos puede formar equipos de trabajo y luego consolidar los resultados en la plenaria.

Un objetivo estratégico define la acción y el propósito contestando a las preguntas **¿Qué?** y **¿Para qué?**

Ejemplos

Para una empresa cuya misión es:

"Somos una empresa que ofrece distracción y confort en un ambiente natural, con el fin de provocar altos grados de satisfacción a nuestros visitantes, a través de una atención personalizada y la experiencia refrescante del contacto con la naturaleza".

Algunos de sus objetivos estratégicos son:

1. Ofrecer distracción y confort para el deleite de nuestros visitantes
2. Conservar y proteger parajes naturales para brindar escenarios de relajación
3. Mantener la calidad en todos nuestros servicios para asegurar la satisfacción de nuestros clientes.

La filosofía institucional

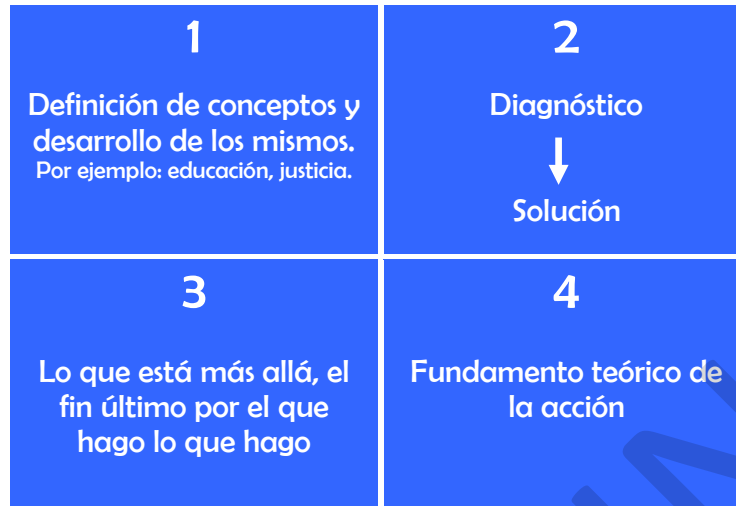
La filosofía institucional es el fundamento o la razón última que impulsa a actuar. Durante su formulación puede ser todo lo utópico o idealista que quiera ser.

Notas:

- Siempre se construye en función de la misión y la visión
- No más de dos a dos y media páginas

🔍 Se puede construir a partir de las siguientes cuatro posibilidades o caminos:

Es indispensable tener filosofía institucional !!!



Posibilidad 1

Con esta posibilidad la filosofía institucional se construye a través de la definición de los conceptos relacionados con la misión y la visión.

Posibilidad 2

Según esta posibilidad, la filosofía institucional se construye a través de un análisis de la realidad sobre la que se quiere influir y definiendo cómo queremos incidir para cambiar. Se parte de una problemática y se ofrece una solución a la misma.

Posibilidad 3

La filosofía institucional puede elaborarse también considerando el propósito que está aún más allá de la visión de la organización. Es como la inspiración, lo que me lleva a hacer la acción aunque mi proyecto sea insignificante para tal fin. Por ejemplo, “Quiero la justicia total y por esto alfabetizo a los niños”.

Posibilidad 4

La última de las posibilidades nos ofrece elaborar la filosofía institucional a través del fundamento teórico de la propia acción. En otras palabras, convierto o expreso mi acción en teoría.

Filosofía institucional del Hotel Villa Belén

En corporación Villa Belén entendemos la hotelería como un servicio que va más allá del concepto común del alojamiento. Nos centramos en el individuo, estableciendo relaciones duraderas y armoniosas en un ambiente familiar.

Partiendo de la belleza natural de nuestros alrededores y la riqueza cultural de la región deseamos hacer partícipes a nuestros visitantes de una experiencia inolvidable...

Los valores

Los valores son los principios de conducta que animan la actuación de cada uno de los miembros de la organización.

No son los valores que queremos inculcar sino aquellos con los que nos conducimos, son entonces de construcción colectiva.

La búsqueda de valores constituye un examen de los valores (personales) de los miembros del equipo de planeación, los valores actuales de la organización, su filosofía de trabajo, la cultura organizacional predominante, los cuales se reflejarán en su comportamiento futuro.

¡Los valores son las reglas del juego para los de adentro!

Notas:

- El concepto del valor tiene que ser definido tal y como lo entiende el grupo
- Nunca más de diez
- No sólo deben enumerarse sino describirse y compartirse para que todo el personal sepa a qué nos referimos

Ejemplos de Valores

Equidad: Aplicar y promover la igualdad de oportunidades en función de las capacidades de cada quien y cada cual

Solidaridad: Sentir, servir, cooperar y mancomunar esfuerzos dentro de las normas, principios y valores institucionales.

Calidad: En cada actuación realizar las actividades y productos con los más altos estándares que satisfagan los requerimientos de nuestros clientes y la misión institucional

3

Diagnóstico

Este es el paso por medio del cual la empresa realiza un reconocimiento de su realidad tanto a nivel interno como del entorno; sirve para valorar, evaluar y analizar variables y factores pasados, presentes así como tendencias de futuro.

El análisis del entorno es el marco contextual de la planeación estratégica.

Relevancia:

El diagnóstico es un paso crítico en la elaboración del Plan Estratégico, tomando en cuenta que la calidad y efectividad de las decisiones que se tomen estarán ligadas a los resultados del análisis que se realice y este dependerá de la calidad y efectividad de la información generada.

En esta fase debemos considerar dos grandes áreas:

- a. El entorno o ambiente externo
- b. El ambiente institucional

Diagnóstico del Entorno

El entorno o ambiente externo es lo que se encuentra fuera del control de la organización, pero la afecta o puede impactar de manera positiva o negativa en el desarrollo de su acción. El entorno es dinámico, cambia constantemente, por lo que se considera necesario monitorearlo de forma permanente para disponer de información actualizada y veraz en el momento de elaborar el diagnóstico.

Tanto el macro como el microentorno dependen de la actividad que se esté planificando y del área de influencia de la organización

? Para su elaboración seguiremos los siguientes pasos:

Paso 1

Es importante delimitar el entorno en dos grandes dimensiones: el macro y el microentorno. Estos, a su vez, contienen componentes relacionados e interconectados entre sí.

En ambos entornos deberán analizarse aspectos de índole social, cultural, económica, política y los propios del área.

Paso 2

Otro de los elementos esenciales del diagnóstico del entorno es la identificación de los puntos a considerar en los diferentes ámbitos de análisis (político, social, económico y el propio del área). Esto requiere la construcción y clasificación de indicadores o variables que la organización requiere analizar en relación a su giro principal y/o a las diferentes áreas que la integran.

Los ejemplos siguientes pueden servir de ilustración sobre el tipo de indicadores que podemos utilizar:

- Indicadores Macroeconómicos como el producto interno bruto (PIB), índices de inflación, fluctuación de la moneda, ingreso per cápita, tasas de interés, precios del petróleo, etc.
- Indicadores Demográficos tales como tasas de crecimiento poblacional, % de migración, grupos por raza, edad, etc.
- Indicadores sociales: Niveles educativos, grados de escolaridad de nuestra población, meta, indicadores de salud, tasas de empleo, etc.

🔗 Para recopilar la información puede hacer uso de la siguiente matriz:

Áreas	Macro entorno	Microentorno
Político	1. 2. 3...	1. 2. 3...
Económico	1. 2. 3...	1. 2. 3...
Social	1. 2. 3...	1. 2. 3...
Propio de su sector empresarial	1. 2. 3...	1. 2. 3...

Para definir los entornos podemos valernos de las siguientes categorías: internacional, regional, nacional, departamental, local. Por ejemplo: para un hotel de montaña situado en Santa Rosa de Copán el macroentorno podría ser el país y el microentorno el departamento.

Paso 3

Finalmente se procede al análisis en sí de la información proveniente de los diferentes ámbitos, a partir de las variables identificadas y la información recolectada.

El producto de éste diagnóstico nos servirá para la identificación de oportunidades y amenazas, al momento de realizar el análisis FODA.

Diagnóstico Institucional

El ambiente interno es todo aquello que se encuentra dentro del control de la organización y afecta su funcionamiento. Es el contexto en el cual se da el trabajo.

Paso 1

Este paso consiste en identificar los puntos a considerar en cada uno de los siguientes ámbitos:

1. Clima Organizacional
2. Cultura Organizacional
3. Desarrollo y Resultados de la acción

Clima Organizacional: Elementos de corte objetivo o tangibles que facilitan o dificultan el trabajo. Algunos ejemplos: Infraestructura física, equipo, política salarial, entre otros.

Cultura Organizacional: Elementos de índole subjetiva que facilitan o dificultan el trabajo. Ejemplos: Compromiso con la institución, apropiación del plan, relaciones entre sus miembros.

Desarrollo y Resultados de la acción: Aquí consideramos elementos tales como métodos de trabajo, calidad de los servicios y calidad de los productos, entre otros. Se identifican los diferentes servicios en la empresa y se listan los elementos a evaluar en cada uno de ellos.

Paso 2

Se procede a la elaboración del diagnóstico institucional a partir del análisis de la información proveniente de los diferentes ámbitos.

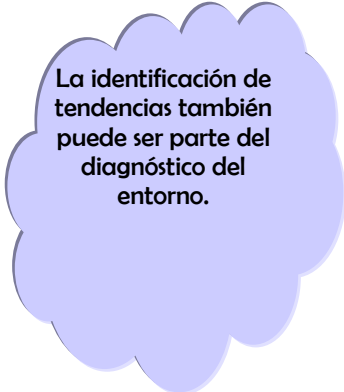
Como beneficios de este análisis tendremos mayor claridad sobre los que es nuestro potencial, reconocimiento de las dificultades que enfrentamos internamente y de la calidad de la información que tenemos sobre su rendimiento.

El producto de éste diagnóstico nos servirá para la identificación de las fortalezas y debilidades al momento de realizar el análisis FODA.

Identificación de las tendencias del sector

Las tendencias se definen según lo que está ocurriendo en el entorno o sector específico de trabajo de la organización. Se conocen también como megatendencias. Para identificarlas utilizamos información en estudios sectoriales, revistas especializadas, etc.

Por ejemplo, la gran tendencia en el sector hospitalario es la digitalización de sus sistemas, para los que están en el rubro esto constituye un aspecto muy importante a tomar en cuenta a la hora de futuras inversiones.



La identificación de tendencias también puede ser parte del diagnóstico del entorno.

Preguntas orientadoras:

¿Cuales son las tendencias en el ambiente externo que son importantes para su organización?

¿Cuales son los efectos anticipados de estas tendencias para su organización?

¿Cuales son las oportunidades que resultarían de estas tendencias?

¿Cuales son las amenazas que resultan de estas tendencias para su organización?

¡Nota importante!

Resulta conveniente elaborar toda la etapa de diagnóstico, incluida la identificación de tendencias en diferentes grupos de trabajo, para lograr la mayor participación posible. Los resultados de cada grupo pueden ser consolidados después en la plenaria

4

Análisis FODA

El FODA es una herramienta que facilita el análisis de la situación interna y externa (diagnóstico del entorno y diagnóstico institucional) a través de la evaluación de los factores principales que se espera influyan en el cumplimiento de los propósitos básicos de la empresa o institución.

F: Fortaleza
O: Oportunidad
D: Debilidad
A: Amenaza

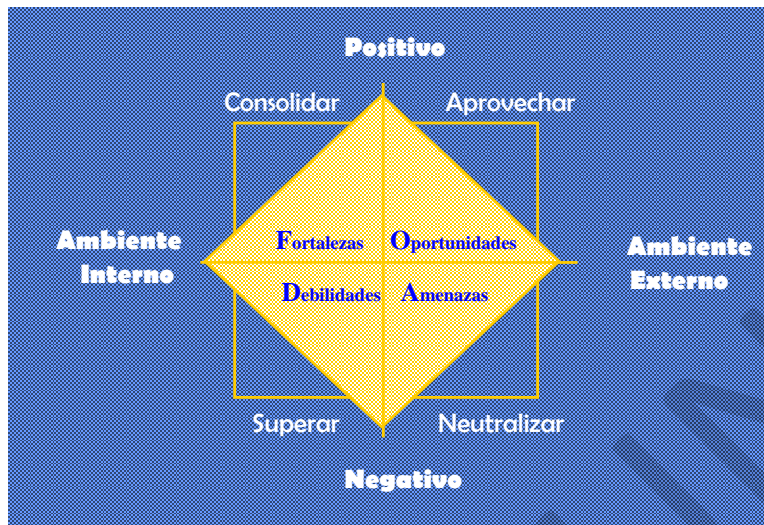
También puede llamarse DOFA o FLOA

Relevancia:

El FODA le da capacidad de movimiento al diagnóstico, lo hace productivo. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis, podrán ser de gran utilidad para la formulación del programa de estrategias a ser incorporadas en el plan estratégico.

Dado que en este caso la herramienta FODA se está utilizando con fines estratégicos (de largo plazo) debe enfocarse solamente en los factores claves para el éxito futuro de la organización. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas de manera objetiva y realista, así como las oportunidades y amenazas claves del entorno.

El cuadro siguiente ilustra lo mencionado anteriormente:



Fortalezas

Son los elementos positivos que posee o tiene la empresa o institución en su interior. Durante la planeación debe buscarse la forma de **consolidarlas**.

Ejemplos: Buenas instalaciones físicas, recurso humano calificado, etc.

Debilidades

Elementos negativos que tiene en el interior la organización, constituyen barreras para lograr los objetivos propuestos pero con estrategias adecuadas estas pueden **superarse**.

Ejemplos: Carencia de una política de incentivos al personal, capacitación de personal inadecuada y otros recursos insuficientes, etc.

Oportunidades

Son eventos o circunstancias que pueden estar ocurriendo o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa. Estratégicamente las oportunidades deben **aprovecharse**.

Ejemplos: Buen apoyo del gobierno, mayor inversión extranjera, fuerte demanda de productos, apertura de nuevos mercados, etc.

Amenazas

Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa. Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o **minimizarse** con una planeación cuidadosa.

Ejemplo: competencia en el mercado, inflación, antipatía de los grupos de opinión

Para elaborar el FODA se seguirán los siguientes pasos, en grupos de trabajo (igual que en el ejercicio de diagnóstico):

Paso 1

Del diagnóstico del entorno identifique oportunidades y amenazas. .

Paso 2

Del diagnóstico institucional se identifican las fortalezas y debilidades.

Lo que servirá como el insumo principal para las siguientes etapas (identificación de retos – paso 6 y construcción de líneas estratégicas – paso 7) dentro del proceso de planeación estratégica.

UDI-DEGT-UNAH

5

Proyecciones

En esta fase del proceso de planeación se busca convertir la enorme incertidumbre de la realidad presente (del entorno y de la organización), pensando en posibles escenarios que construimos sobre la base de un análisis de la información recopilada en el diagnóstico, el uso de la experiencia, así como de los aprendizajes incorporados, y también el sentido común.

La previsión del futuro se hace con el fin de aprovechar estas proyecciones en la formulación de las estrategias

Relevancia:

Dada la complejidad y la dinámica del contexto en el cual la empresa opera, hacer proyecciones para el futuro basados en un diagnóstico de la realidad es una de las principales responsabilidades de aquellos que dirigen una organización, que de esta manera podrán tomar las decisiones más acertadas para llegar a ese futuro deseado, adelantándose a los acontecimientos posibles.

- Pronóstico del Entorno
- Construcción de Escenarios

Se debe retomar la información del diagnóstico y en base a los datos que arrojan los indicadores se elaboran los pronósticos (entorno) o se construyen los escenarios (institucional).

Es recomendable que este paso se haga a partir del segundo año, como parte también del proceso de evaluación o de revisión del plan.

Pronóstico de Entorno

Cuando queremos hacer proyecciones de aquellos aspectos de la realidad que están fuera del control de la organización (entorno) solamente podemos hacer un pronóstico; ya que son condiciones que no dependen de las decisiones que se tomen internamente.

Al realizar el pronóstico del entorno se deben considerar todos aquellos elementos que se analizaron anteriormente en el diagnóstico, en base a los indicadores previamente construidos.

Luego, debemos valorar el impacto o el grado de influencia sobre nuestra organización de cada uno de los aspectos pronosticados, de acuerdo a la siguiente clasificación:

- Bueno, Regular y Malo

¿ Para mayor ilustración considérese la siguiente matriz:

Variables o Indicadores	Bueno	Regular	Malo
PIB	Crecimiento del 4%	Que se mantenga en un 2.8	Que caiga a un 1%
Matrícula escolar*	95%	65%	40%

* En el caso de un negocio de venta de útiles escolares, la proyección con respecto a la matrícula escolar de un 95%, representaría un buen pronóstico, lo que le permitiría definir estrategias para incrementar sus ventas.

Construcción de Escenarios

La construcción de escenarios consiste, en hacer una previsión sobre cuales serán las circunstancias al interior de la empresa en el futuro, partiendo de las diferentes tendencias, posiciones y acciones que se tomen en el presente. Estos escenarios se pueden modificar hacia lo deseable y factible articulando compromisos de acción y desarrollando estrategias apropiadas para hacerlo posible.

Los escenarios se construyen a partir de los puntos considerados en el diagnóstico institucional acerca del clima, la cultural organizacional y los resultados de la acción. En este caso consideramos todos los aspectos sobre los cuales si podemos influir directamente ya que dependen de las decisiones que se tomen en la organización.

Para evaluar su conveniencia se contemplan tres categorías:

- Ideal, Medio y No deseable

El ejemplo siguiente puede ayudarnos a comprender mejor la construcción y análisis de escenarios:

Escenarios		Ideal	Medio	No deseable
Clima Organizacional	Salarios			
	Infraestructura*	5	2	0
Cultura Organizacional	Comunicación			
	Apropiación del Plan	100% del personal	60% del personal	< 10% del personal
Resultados de la Acción	Calidad			
	Productividad			

En el ejercicio anterior suponemos que un hotel esta considerando la remodelación de habitaciones, lo que nos señala la matriz es que en un escenario Ideal se deberían remodelar 5 habitaciones, en un escenario medio 2 habitaciones y en un escenario no deseable no se remodelaría ninguna habitación.

¡Nota importante!

Si queremos llevar a la práctica o dirigirnos por nuestro escenario Ideal debemos hacer nuevamente el análisis FODA de estos escenarios para convertirlos luego en retos estratégicos.

6

Retos Estratégicos

Para realizar este paso tomamos la información del análisis FODA aplicado al Diagnóstico del entorno y pronóstico, así como al Diagnóstico institucional y construcción de escenarios, a fin de establecer algunos desafíos como referentes a alcanzar.

Los retos estratégicos son los desafíos que nos proponemos

De esta manera se procesan en términos de retos las oportunidades y debilidades, así como aquellas amenazas que se puedan contrarrestar.

Relevancia:

Los retos estratégicos identifican la brecha entre el desempeño actual de la compañía y el desempeño que se requiere para la exitosa realización de sus objetivos estratégicos.

Notas:

- Los retos estratégicos deben ordenarse en términos de su prioridad para accionar, de acuerdo a la capacidad de respuesta y a la importancia que tenga para la organización.
- En esta etapa nos centramos en definir ¿Qué necesitamos hacer? y **NO** ¿Cómo lo vamos hacer?
- Deben formularse de manera que nos permitan identificar las soluciones apropiadas.

Ejemplo:

Un hotel estableció como retos estratégicos los siguientes:

Diagnostico Institucional	Análisis FODA	Retos Estratégicos
El 20% de su personal cuenta con experiencia en el ramo.	Debilidad.	Mantener personal altamente calificado en el área hotelera.
Diagnostico del Entorno	Análisis FODA	Retos Estratégicos
Aumento de turistas a su localidad.	Oportunidad.	Aumentar la Capacidad operativa.

Apertura de maquilas en la localidad, lo que podría provocar una deserción laboral.

Amenaza

Mantener un alto grado de satisfacción en nuestro personal.

UDI-DEGT-UNAH

7

Líneas Estratégicas

A partir del procesamiento y consolidación de los retos se construyen las Líneas estratégicas, las cuales son torrentes de acción que nos permiten superar los retos estratégicos, hacer realidad el escenario, cumplir con la Misión y alcanzar la Visión.

Las líneas estratégicas es la respuesta a los retos estratégicos

Relevancia:

La definición de líneas estratégicas es el proceso mediante el cual la organización define de manera más específica el éxito, el contexto del negocio en que desea participar, como se medirá ese éxito, como se debe hacer para lograrlo y que tipo de cultura organizacional se necesita a fin de alcanzarlo.

Se pueden utilizar diferentes técnicas, una de ellas podría ser el uso de tarjetas para agrupar todos aquellos retos con elementos comunes e ir transformando éstos en acciones concretas.

Preguntas Orientadoras:

- ¿Por dónde tenemos que ir?”,
- ¿Qué debemos hacer para superar los retos?”
- Se cuenta con los recursos necesarios para superarlos
- Qué elementos en común tienen los retos estratégicos para responder a ellos a través de una misma línea de acción

Ejemplos:

Líneas estratégicas de una fábrica de puros de exportación:

1. Mantener un enfoque de crecimiento (del reto: aumentar la producción)
2. Impulsar el enfoque en la calidad (del reto: hacer de la calidad una norma permanente en todos nuestros procesos)
3. Promover integración hacia atrás (del reto: expandir a nuevas áreas de siembra para asegurar materia prima)

8

Programas y Proyectos

Este paso consiste en la identificación de las áreas o programas de trabajo mediante los cuales se operaran las líneas estratégicas de la organización.

Relevancia:

Los programas y proyectos son los que instrumentalizan el plan estratégico.

Para identificar los diferentes programas y proyectos, deben retomarse los objetivos estratégicos y las líneas estratégicas definidos anteriormente por la organización, y traducir estos en:

- **Programas:** Un programa esta dado en función de su cobertura y de su periodicidad. Es el paraguas de los proyectos, son perdurables
- **Proyectos:** Es la unidad operativa que organiza la acción, se define como un conjunto de actividades relacionadas y coordinadas, ejecutado por un equipo humano para alcanzar un objetivo específico, resolver un problema identificado, en un tiempo determinado y con un financiamiento específico.

Notas:

- Puede haber uno o más proyectos al interior de un mismo programa, pero siempre tienen que encontrar ubicación en alguno de estos.
- En los proyectos no se definen objetivos generales, solamente objetivos específicos.

❓ Para hacer operativo el Plan, los proyectos tienen que estructurarse en una matriz construida para cada línea estratégica definida.

Línea Estratégica: Desarrollo Organizacional

Programa: Formación del personal

Objetivo General: Impulsar la capacidad del Recurso humano para brindar servicios de alta calidad

Proyecto: Actualización del Recurso humano

Objetivos Específicos	Metas	Actividades	Responsable	Tiempo	Costo	Criterios de evaluación
Capacitar al personal que atiende al público para garantizar calidez en la atención al cliente	5 recepcionistas capacitadas sobre relaciones humanas.	taller de relaciones humanas	Gerente de recursos humanos	Cada seis meses	300 dólares	Índice de satisfacción al cliente

Objetivos Específicos: Es la intención o el propósito del proyecto

Metas: Es el resultado que se quiere alcanzar, tiene que ser cuantificable.

Actividades: Es la acción que se va a realizar

Responsable: Es la persona de la organización que tiene a cargo el desarrollo de cada programa o línea estratégica.

Tiempo: Es la fecha en que se realizara la acción o actividad.

Costo: La cantidad de dinero que se necesita para realizar la actividad.

Criterio de Evaluación: Son los indicadores que nos van a determinar si el objetivo se cumplió. Pueden ser cuantitativos o cualitativos.

UDI-DEGT-UNAH

9

Estructura Organizativa

En esta fase se define como se estructurarán los diferentes niveles al interior de la organización para asegurar una implementación exitosa del Plan estratégico.

Relevancia:

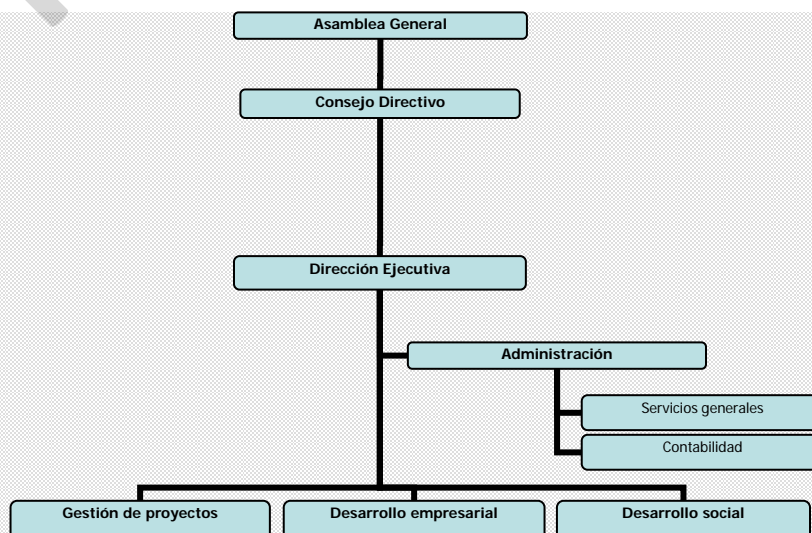
Definir la estructura organizativa, nos permite visualizar claramente los niveles de decisión, flujos de información dentro de la organización así como los responsables de la ejecución directa de los programas y proyectos.

Para esta etapa se tiene que tener en cuenta tres elementos:

- El diseño del organigrama: el cual puede ser por áreas o por responsabilidades.
- La definición de responsabilidades: tiene que haber una persona de la organización responsable al interior de cada programa o línea estratégica.
- La definición de políticas institucionales: las cuales facilitan la solución de problemas recurrentes y guían la implantación de las estrategias. Se refieren a directrices específicas, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas establecidas para apoyar y fomentar el trabajo hacia las metas establecidas.

Es recomendable identificar primero el quehacer de la organización y en función de eso diseñar el organigrama.

? Ejemplo del organigrama de una organización no gubernamental:



UDI-DEGT-UNAH

10

Evaluación y planeación

La evaluación es una valoración del cumplimiento de los objetivos, es vital para el bienestar de la empresa u organización porque advierten a la gerencia sobre problemas vitales o problemas potenciales antes de que una situación se vuelva crítica.

Relevancia:

La evaluación estratégica es esencial para tener la seguridad de que los objetivos establecidos se logren.

En esta fase corresponde diseñar un sistema de evaluación que incluya:

- Diseñar mecanismos de control y seguimiento, a través de instrumentos claves que nos ayuden a medir el avance de los resultados y procesos.
- Sistematizar las experiencias relevantes
- Evaluar de acuerdo a los criterios establecidos y en razón del cumplimiento de la misión y la visión. La evaluación es el proceso que permite medir el impacto final del plan.

Notas:

Es importante determinar los indicadores y establecer los criterios de evaluación, los cuales pueden ser cualitativos y cuantitativos, de desempeño, de calidad, eficacia, etc.

No existe un sistema ideal de evaluación. Las características exclusivas de una empresa, incluyendo su tamaño, su estilo de dirección, propósito, problemas y fortalezas, determinan el diseño final del sistema de seguimiento y evaluación.

Preguntas orientadoras

- ¿Cómo llevaremos un control de cada actividad?
- ¿Quién o quiénes serán los responsables?
- ¿Cómo se dará el seguimiento respectivo?
- ¿Con qué periodicidad se hará el seguimiento?
- ¿Cuándo voy a evaluar?

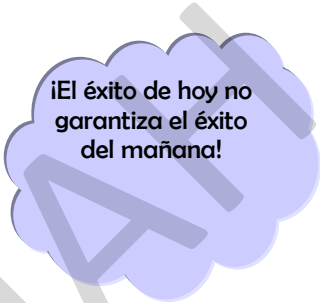
La evaluación nos permite:

- conocer si la misión y la visión siguen siendo validas,

- actualizar el diagnóstico del entorno para definir nuevas oportunidades, nuevos retos,
- validar las líneas estratégicas y/o proponer nuevas

De ahí que resulte de suma importancia definir y establecer los ciclos anuales de planeación y evaluación. Estos dos procesos deben verse como dos círculos complementarios y en constante movimiento.

Tanto la planeación como la evaluación deben estar programadas de manera sistemática. Por lo menos dos o tres veces a lo largo del año realizando casi siempre autoevaluaciones y anualmente una evaluación externa. Se aconseja, además, mantener un buen sistema de control y seguimiento que nos permita detectar a tiempo ciertos problemas y preparar una solución.



¡El éxito de hoy no garantiza el éxito del mañana!

La etapa final de la evaluación es la toma de medidas correctivas, esta requiere la realización de cambios para reposicionar a la empresa de manera competitiva para el futuro.

Algunos ejemplos de cambios:

- cambios en la estructura organizacional,
- la revisión de la misión
- revisión de los objetivos o establecimiento de nuevos
- diseño de nuevas políticas, etc.

Viene nuevamente una etapa de planeación. A esto se le conoce como la “espiral de perfección de la institución”.

Preguntas orientadoras

¿Son nuestras fortalezas internas aún fortalezas?

¿Hemos agregado otras fortalezas internas? Si es así, ¿Cuáles son?

¿Son nuestras debilidades internas aún debilidades?

¿Tenemos otras debilidades internas? Si es así, ¿Cuáles?

Oportunidades...

Amenazas...