



**UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS / UDLA – GTZ
MAESTRIA EN DESCENTRALIZACIÓN Y DESARROLLO LOCAL**

Tesis de grado

**Participación y Co-administración
en el manejo de áreas protegidas municipales**

Dagny Skarwan

Coach: Mónica Danoso Gaibor

Septiembre, 2004

Construir capacidades para una participación democrática en un país multiétnico y multilingüe es una de las prioridades en Guatemala cuya sociedad e instituciones aun no se ha recuperado de un conflicto armado de 36 años. El reto de impulsar nuevos mecanismos, espacios y actitudes para la participación ciudadana en el desarrollo sostenible personalmente me ha acompañado desde años.


El manejo de áreas protegidas contribuye a la conservación de los recursos naturales, la implementación de Parques Regionales Municipales (PRM) específicamente, tal como lo ha impulsado ProBosques /Helvetas durante los últimos 7 años contribuye a crear capacidades locales para el ordenamiento territorial y la administración y el manejo de sus recursos naturales y áreas protegidas. Los Parques Regionales mayormente se han creado en los bosques municipales, donde comunidades indígenas mantienen derechos sobre su uso y acceso. El “modelo ProBosques” con su metodología y práctica se ha adelantado al nuevo marco legal para la participación ciudadana y la descentralización relacionando la diversidad cultural, formas tradicionales de manejo de las comunidades indígenas con instrumentos modernos de manejo y administración. En la práctica de ProBosques y los DAPMAS, Departamentos de Áreas protegidas de las Municipalidades de Quetzaltenango, Zunil, Cantel y San Martín ha sido un reto grande de hacer viable nuevas modalidades de, relacionamiento, de comunicación y de beneficios mutuos entre grupos locales usuarios de los recursos del bosque y la Municipalidad.

El presente PC se inserta en esta búsqueda de la sostenibilidad social de la administración y del manejo de las áreas protegidas. *¿Cómo fortalecer los mecanismos de participación en el manejo de las áreas protegidas a nivel municipal?* Junto con ProBosques, CONAP como instancia rectora de las áreas protegidas y los DAPMAS de cuatro Municipalidades, hemos diseñado y llevado adelante un proceso de cambio para encontrar mecanismos, instrumentos y los espacios adecuados para el manejo de sus territorios y recursos naturales, retomando las nuevas oportunidades creadas por el nuevo marco legal de Descentralización y de la Política de co-administración de áreas protegidas.

Convencidos de esta necesidad y viabilidad de cambio nos confrontamos con otros cambios. Las nuevas autoridades municipales tras las elecciones asumen sus cargos, reemplacen según sus preferencias electorales los equipos técnicos de los DAPMAS y desestabilizan su funcionamiento. No del todo logramos recuperar las voluntades políticas de las autoridades municipales, pero sí un aprendizaje importante acerca de la importancia de que el “modelo” ProBosques requiere tanto de sostenibilidad política como social.

Los resultados finales del proceso no alcanzan nuestros objetivos iniciales, a la vez permiten entender la complejidad y las múltiples oportunidades y obstáculos de un largo camino de modernización de la gestión municipal, del ordenamiento territorial, y de la construcción de capacidades locales para el manejo de áreas protegidas. Hemos generado dialogo y reflexión entre grupos locales, técnicos, funcionarios públicos, técnicos de la operación y de los DAPMAS, pero aun no suficiente aprendizaje organizacional para revertir las prácticas autoritarias, clientelitas y de corto plazo que caracterizan las gestiones municipales. Con la formulación de una propuesta para un convenio de co-administración entre Municipalidades y CONAP, determinado las funciones de las partes, con propuestas

concretas adecuadas a la realidad de cada municipio como crear mayor transparencia, articulación, comunicación y corresponsabilidad para el manejo de los PRM así como una elementos concretos que puedan enriquecer el “modelo” ProBosques para su aplicación futura en nuevos municipios concluimos formal mente el PC. No haber soñado de poder cambiar hubiera sido un fracaso.



*Mi sincero agradecimiento
a todos los que se aliaron al proceso de cambio y
con quienes tuve la oportunidad de soñar y aprender en conjunto,
a ProBosques por su respaldo y las arduas discusiones
y a mis hijos por haber aguantado las constantes ausencias durante este años y
por su amor que me nutre mi vida.*

Índice

<u>I. INTRODUCCION</u>	1
Capítulo 1 Diagnóstico del entorno actual y análisis del problema que da origen al PC	1
1.1 De las condiciones para el manejo de las áreas protegidas en el Altiplano Occidental	1
1.2 Áreas Protegidas y Bosques Municipales	2
1.3 ¿Qué son los Parques Regionales Municipales?	4
1.4 ProBosques y el proceso de implementación y manejo de los Parques Regionales Municipales.	6
1.5 Razones y problemas que hacen surgir la propuesta del PC	6
1.6 Las necesidades de cambio que motivaron el inicio del PC	9
1.7 Pertinencia o ¿quién ha sentido la necesidad de cambio?	10
Capítulo 2 Definición del PC e Hipótesis	11
2.1 Delimitación del tema	11
2.2. Procesos de descentralización, nuevas formas de participación y nuevas competencias municipales.	14
2.3 Las características de los DAPMAS y las cuatro Municipalidades con el manejo de su PRM . Lo que sabíamos al partir.	16
2.4 Hipótesis de partida	18
2.5 El PC y sus objetivos	19
<u>II DESARROLLO DEL PROYECTO DE CAMBIO</u>	20
Capítulo 3 Descripción del PC y fases del proceso	20
3.1 Surge la idea y se concretiza	20
3.2 La elaboración del plan de acción y primeras acciones	21
3.3 Reflexiones acerca del planteamiento inicial	22
3.4 Los actores, sus papeles y motivaciones	24
3.5. Un factor impredecible? Las elecciones municipales y sus consecuencias	28
3.6 Impotencia y nuevos ajustes ante las voluntades políticas arbitrarias	30
3.7 La planificación y lo que realmente se hizo	32
3.8 Los nudos críticos. Factores de Éxito y Errores	34

Capítulo 4	Marco Conceptual y Conceptos utilizados	36
4.1	Conceptos utilizados y como se entrelazan	36
4.2	La metodología utilizada – como recorrer el camino sin perderse	36
4.3	Métodos de trabajo y mi caja de herramientas	40
4.4	El Asesoramiento recibido y el coaching	42
		43
	<u>III.- CONCLUSIONES</u>	
Capítulo 5	Conclusiones y Reflexiones	45
		45
5.1	Impacto del PC en el entorno. Siembras que brotarán?	45
5.2	Elementos imprescindibles para la sostenibilidad social y política de los PRM	48
5.3	Mi rol y mi aprendizaje como agente de cambio	50
5.4	Recomendaciones	52
	Bibliografía	54

ABREVIACIONES Y SIGLAS

AP	Áreas Protegidas
BOSCOM	Bosques Comunales y Municipales, Proyecto INAB
BM	Banco Mundial
CONAP	Consejo Nacional de Áreas Protegidas
COMODUR	Consejo Municipal de Desarrollo
DAPMA	Departamento de Áreas Protegidas y Medio Ambiente en las Municipalidades
FONACON	Fondo Nacional para la Conservación de la Naturaleza
INAB	Instituto Nacional de Bosques
INE	Instituto Nacional de Estadística
MAGA	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
MARN	Ministerio de ambiente y Recursos Naturales
MINUGUA	Misión de Verificación de las Naciones Unidas en Guatemala
ONG	Organización No Gubernamental
OG	Organización Gubernamental
PC	Proyecto de Cambio
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PINFOR	Proyecto de Incentivos Forestales, INAB
PRM	Parque Regional Municipal
ProBosques	Proyecto de HELVETAS , ONG de la Cooperación Suiza con sede en Quetzaltenango
SEPRONA	Servicio de Protección a la Naturaleza
SIGAP	Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas
USAID	Agencia Internacional para el Desarrollo de los EEUU de América
UTM	Unidad Técnica Municipal

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Cuatro pilares para el manejo participativo y sostenible de áreas protegidas

Cuadro 2: Cambios de personal realizados en los cuatro DAPMAS de diciembre 2003 a agosto 2004

Cuadro 3: Organizaciones locales y sus intereses o responsabilidades en el manejo del bosque

Cuadro 4: Síntesis comparativa entre lo planificado, lo realizado y lo logrado

Cuadro 5: La red para los bosques de Cantel. Ideas para el futuro

Cuadro 6: Resultados logrados en tres municipios

Cuadro 7: Recomendaciones al “modelo” ProBosques, pautas para la sostenibilidad social y política

ANEXOS

- Anexo 1:** Plan de Acción PC
- Anexo 2:** Elementos de la metodología del modelo ProBosques para la implementación de Parques Regionales Municipales y las DAPMAS
- Anexo 3** Análisis de situación actual en cada DAPMA y las relaciones mas importantes con los grupos locales y usuarios.
- Anexo 4:** Matriz – Tabla Guía .Información para el análisis de las relaciones entre DAPMAS y Grupos Locales
- Anexo 5:** Lista de personal despedida a partir de cambio de autoridades elegidas en enero 2004
- Anexo 6:** Análisis de problemas generales para la gestión ambiental y forestal en los : Municipios
- Anexo 7:** Programa Taller Marzo Concejales , Programa Taller Julio
- Anexo 8:** Presentación Powerpoint. Nuevos y sólidos mecanismos de participación para la co-administración de los PRM
- Anexo: 9** Las condiciones, administración y opciones para el cambio que se abren o se cierran en los Municipios
- Anexo 10:** Presentación Powerpoint. Cantel .La evolución de un sistema basado en la tradición: la cadena del cuidado
- Anexo 11** Propuesta esquema de funciones para la elaboración de convenios de co-administración Funciones de co-administración entre CONAP- Municipalidad y actores locales
- Anexo 12** Presentación Powerpoint. Aprender para construir capital social para la acción colectiva
- Anexo 13** Fotografías de actividades PC

Capítulo 1

Diagnostico del entorno actual y análisis del problema que da origen al PC

1.1 De las condiciones para el manejo de las áreas protegidas en el Altiplano Occidental



¿Cuáles son las condiciones actuales para el manejo de las áreas protegidas a nivel en Guatemala? ¿Cómo impulsar y construir una mayor participación de la población local y de los usuarios de los recursos naturales en su administración y su manejo?

Para acercarnos a la complejidad del tema en primer lugar implica considerar algunos elementos de la situación

actual, así como el entorno vigente en el Altiplano Occidental de Guatemala:

La **diversidad es una de las características más sobresalientes** de Guatemala, es su fortaleza y al igual su debilidad. Como territorio multiétnico y multilingüe con 22 etnias guarda una riqueza cultural inmensa pero con brechas sociales profundas entre población indígena y ladina, la discriminación, la concentración de riqueza, una situación profunda de pobreza y exclusión que vive la mayor parte de la población rural. La gran riqueza y biodiversidad se contraponen a la pobreza, inequidad y desigualdad. La gran diversidad de ecosistemas, especies y material genético conforma la riqueza enorme de su capital natural, en una sociedad en la cual tradicionalmente esta riqueza de los recursos naturales solo se ha constituido en un medio de concentración y confrontación.

Los **Acuerdos de Paz finales de 1996 terminaron 36 años de enfrentamiento armado** interno y reconocieron las causas estructurales de la confrontación, una de las principales el tema de la tenencia de la tierra¹, de allí la necesidad de superarlas y de avanzar hacia modelos más equitativos e incluyentes. Ocho años después los cambios estructurales que deberían provocar los acuerdos de paz están incumplidos.

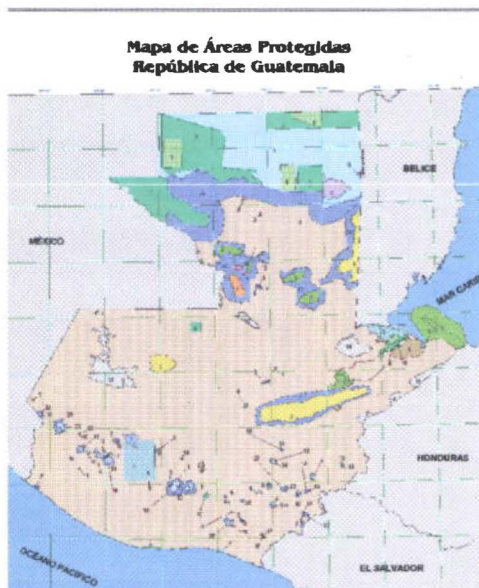
¹ Menos de 1% de productores agrícolas disponen de casi 75% de la superficie cultivada, el 68 % de la población guatemalteca es considerada rural. (MINUGUA 2000: 23), sin embargo no existe un censo exacto sobre la tenencia de la tierra.

El **Altiplano Occidental** guatemalteco incluye a los Departamentos de Huhuetenango, San Marcos, Quiché, Quetzaltenango, Totonicapán, Sololá y Chimaltenango, es un **territorio indígena y minifundista** que abarca aproximadamente el 18% del territorio nacional con el 35% de la población nacional lo que hace de esta región la más poblada del país. Se ubica a una altura encima de 1500 m hasta 4,220 msnm en el Volcán Tajumulco, en San Marcos.

Algunas de sus características:

- En esta región tienen su origen las cuencas del 80% del total de los ríos del país.
- Es la zona centroamericana con la mayor diversidad de especies vegetales de coníferas.
- Un 70% de las tierras tienen una aptitud de uso preferentemente forestal
- La economía rural del Altiplano Occidental continúa concentrada en la actividad agraria, minifundista con una fuerte presión sobre los recursos naturales
- Las mayores extensiones forestales del Altiplano se encuentran en tenencia municipal y comunal. En el Altiplano, más que en ninguna otra zona del país, muchas comunidades han logrado mantener, el control y los derechos de propiedad sobre sus territorios.

1.2 Áreas Protegidas y Bosques Municipales



Actualmente un poco más de 20% del territorio nacional² está comprendido dentro de áreas protegidas de diferentes categorías. La Ley de áreas protegidas (1989) reconoce al SIGAP como la herramienta para la conservación de la biodiversidad y de los recursos forestales de Guatemala.³ Como Parques Regionales, en la categoría IV formalmente hasta 2004 se han declarado 9 áreas protegidas, la mayoría en el altiplano occidental. El Consejo Nacional de Áreas Protegidas CONAP, creado por la Ley de Áreas Protegidas en 1989 es la instancia pública encargada de asegurar la conservación. CONAP en su misión entenderse como una entidad pública moderna descentralizada, autónoma y desconcentrada.

La **Ley de Áreas Protegidas** (Decreto 4-89), establece *la promoción de la participación de diversos sectores y actores en la administración y manejo de las áreas protegidas*. Con la política de co-administración de CONAP (2002) se abren más oportunidades que CONAP delegue ciertas funciones y se establezcan

² En 2004 en Guatemala se cuentan 125 Áreas protegidas de diferentes categorías de manejo, las cuales se definen de acuerdo a los objetivos de conservación y van desde la conservación estricta (parques nacionales), hasta áreas de uso múltiples que permiten el aprovechamiento sostenible de los recursos maderables y no maderables.

³ EL SIGAP lo conforman todas aquellas áreas protegidas y las entidades que las administran. La administración de las áreas protegidas del SIGAP por mandato legal corresponde a CONAP.

corresponsabilidades sea con una organización no-gubernamental o con una Municipalidad y con mayor involucramiento de la sociedad civil y los usuarios del bosque.⁴ La filosofía de la co-administración se fundamenta en la búsqueda de alianzas más efectivas para la conservación de los ecosistemas. La política de co-administración a la vez reconoce la urgencia de encontrar formas de participación social que mejore la efectividad en la gestión de conservación de los bosques.

Los Parques Municipales y los cuatro municipios que integran el área de trabajo de ProBosques y el proceso de cambio forman parte de la cadena volcánica de Atilán y forma parte del Corredor Biológico Mesoamericano. Se extiende desde el volcán Tacaná en Sibinal, San Marcos, en el extremo occidental del país, hasta el volcán de Pacaya en Escuintla y como bioregión se caracteriza por bosques nubosos, bosques de coníferas de altura, praderas subalpinas, y bosques de galería, destacándose por su elevado endemismo.

Las áreas protegidas del Occidente mayormente se ubican en territorios municipales. Los conos volcánicos fueron declarados áreas protegidas en 1956 a partir de una altura de 1600m, sin embargo su manejo no fue asumido ni por CONAP ni por otra entidad local hasta concretarse la iniciativa del ProBosques/Helvetas.

¿Porqué los bosques comunales/municipales adquieren un significado específico, que hace tan urgente encontrar modalidades para su conservación sustentado sobre la participación de las comunidades indígenas?

- La mayoría están en **uso, tenencia, posesión o propiedad de comunidades indígenas.**⁵ (Thillet, B. 2003).
- Los bosques municipales tradicionalmente han **proveído a las comunidades vecinas de recursos**, como leña para el uso familiar y madera para las construcciones comunales, broza para los cultivo, áreas para el pastoreo y hierbas para la curación con usos y beneficios diferenciados por hombres y mujeres.
- Los bosques municipales tienen un **significado cultural** para las comunidades rurales, muchas veces difícil de medir como manifestación de la espiritualidad de los pueblos mayas en relación a los recursos naturales. (BM, 2000)
- Los bosques comunales/municipales frecuentemente están caracterizados por una **gran debilidad organizacional y la falta de interacción de instituciones**. La administración de las tierras comunales normalmente es un asunto de última prioridad de las Municipalidades.
- Históricamente ha existido una **rica tradición de manejo de tierras comunales** que comprende prácticas de agrimensura, (medir, constatar y mantener los mojones) para asegurar la certeza de la territorialidad y de los derechos de usufructo individual, designaciones de autoridades y normas a aplicar en caso de conflictos.
- El **nuevo Código Municipal (2002)** en relación a las tierras comunales regula que el gobierno municipal establecerá, previa consulta con las autoridades comunitarias, los mecanismos que garanticen a los miembros de las

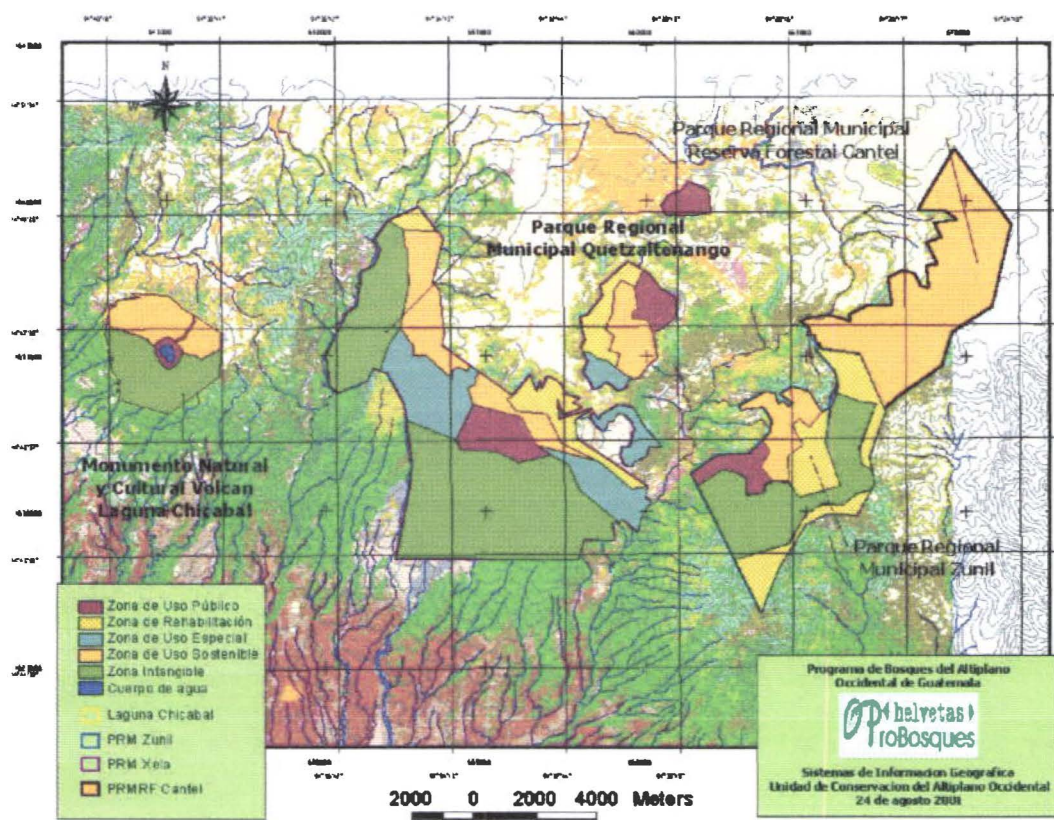
⁴ Bajo co-administración actualmente se manejan 33 áreas protegidas en Guatemala

⁵ Tierras y territorios indígenas en Centroamérica

comunidades el uso, conservación y administración de las tierras comunitarias cuya administración se haya encomendado tradicionalmente al gobierno municipal (Art. 109).

1.3 ¿Qué son los Parques Regionales Municipales?

Los bosques y tierras que hoy día integran a los **Parques Regionales** son de **propiedad municipal o comunal** y **tradicionalmente fueron manejados por las comunidades** o entre municipalidades (alcaldías indígenas) y comunidades. Esta existencia de un derecho tradicional consuetudinario respalda la posición de las comunidades. Se basa en el reconocimiento de una relación culturalmente y tradicionalmente moldeada de las comunidades con los bosques y recursos de su territorio, la cual implica por supuesto también una serie de conflictos y contradicciones.



En Guatemala solo en el altiplano occidental y central, región de mayor población maya, se han identificado 85 bosques comunales y astilleros municipales, conformando un aproximado de 82,400 ha bajo esta forma de uso de la tierra⁶. Se considera como un potencial grande para su declaración como áreas protegidas bajo la modalidad de Parques Regionales Municipales.

⁶ Vea: Corredores Ecológicos para la Guatemala del Siglo XXI, PNUD, 1996.

El crecimiento poblacional y la necesidad de desarrollo de la producción agrícola ineficiente y no-sostenible así como actividades pecuarias de pastoreo de parte de las Comunidades representan la mayor amenaza a las áreas protegidas.

El marco legal que regula el manejo de un área protegido, bajo la **Ley de Áreas Protegidas** y sus institucionalidades creadas, tales como CONAP reconocen la diversidad cultural y la existencia de formas tradicionales de manejo de los pueblos indígenas, sin embargo carecen de mecanismos concretos para compatibilizar la normativa del Estado y el derecho consuetudinario para el manejo y su administración.

Los **Parques Regionales Municipales (PRM)** son una categoría de manejo para el reconocimiento de los Áreas Protegidas (Categoría IV), sin embargo hasta 1996 con el proyecto de HELVETAS /ProBosques surgen en el altiplano occidental las primeras experiencias de las municipalidades de administrar y manejar sus áreas protegidas. Ya que muchas Municipalidades no apoyan explícitamente la conservación de los bosques comunales, la estrategia de la creación de los Parques Regionales Municipales en un futuro puede convertirse en un instrumento de las comunidades para el respeto de sus bosques.

Las comunidades contaban anteriormente con sus propios guardabosques, y mecanismos de regular el acceso a los recursos y el aprovechamiento del bosque. Podemos decir que los **PRM son una forma de hacer explícito los derechos comunales sobre tierras hoy día considerados de propiedad comunal o municipal**, a la vez reconoce a la Municipalidad como ente local encargado de facilitar el manejo en nombre de los intereses colectivos. Asimismo pueden facilitar nuevos acuerdos y una concertación de intereses divergentes entre comunidades y Municipalidades acerca de estos territorios. Deberían fortalecer los lazos de las Comunidades con su territorio, el bosque y nuevas formas de aprovechamiento.

La **experiencia en torno a los 5 Parques Regionales Municipales** generada desde 1996 en el Occidente de Guatemala adquiere un carácter piloto para formular una política viable, realista e sostenible dentro de un marco de co-administración, de manejo conjunto y responsabilidad compartida de los recursos existentes. Son experiencias que construyen capital social y nuevas capacidades de los actores locales, reconociendo y fortaleciendo a las municipalidades como un actor determinante en el proceso de participación ciudadana y de descentralización. Constituyen un doble mecanismo de co-administración, en primer lugar entre CONAP y la Municipalidad y en segundo lugar entre las Municipalidades y las Comunidades. De allí son expresión de una nueva modalidad de co-administración legítima entre municipalidades y comunidades respetando los derechos comunales tradicionales de uso y manejo de sus bosques en base a sus propias formas de organización, ejercicio de autoridad, normas y procedimientos.

La **importancia social de los Parques Regionales** en áreas de mayor concentración de pobreza y de población maya y las razones principales de su creación a partir de 1996 son:

- ✓ la producción de agua,
- ✓ el ordenamiento territorial,

- ✓ el reconocimiento de las formas tradicionales de uso, manejo y control de los territorios de las comunidades indígenas,
- ✓ un mayor respaldo legal de sus tierras dentro de las áreas protegidas y
- ✓ el fortalecimiento de capacidades locales de hombres y mujeres en la gestión.

1.4 ProBosques y el proceso de implementación y manejo de los Parques Regionales Municipales.

Durante los últimos siete años (1996-2003) Helvetas ProBosques ha impulsado el fortalecimiento de las capacidades técnicas, financieras y administrativas para el manejo de sus áreas protegidas establecidas en tierras municipales/comunales mediante la implementación de los Parques Regionales Municipales y la generación de capacidades técnicas y administrativas en las Municipalidades de Quetzaltenango, Zunil, Cantel, San Martín Sacatepéquez y Totonicapán (proceso no concluido).

Actualmente en su fase final (termina finales 2004) se busca consolidar la administración municipal y el manejo de cuatro parques Regionales de (Zunil, Cantel, Quetzaltenango y San Martín Sacatepéquez), paralelamente el proyecto está en proceso de ampliación hacia otros 14 Municipalidades y áreas protegidas.

A la vez se había planteado desde PROBOSQUES la conformación de esta creando la *Mancomunidad del sistema de áreas protegidas municipales del Altiplano Occidental*.

Con esta experiencia PROBOSQUES considera a la vez haber establecido los elementos para transferir tanto metodológicamente como conceptualmente el “modelo” de los Parques Regionales Municipales de su trabajo en cuatro municipios del Occidente hacia otras 14 Municipios en el altiplano guatemalteco..

El proceso de establecimiento y manejo y gestión de los Parques Regionales Municipales se concibe como proceso participativo tanto en sus aspectos técnicos como en sus aspectos organizativos. Usualmente los estudios básicos de las áreas protegidas técnicos son realizados primordialmente con la visión de técnicos y expertos especializados y la administración es cedida a entes especializados. En contraposición en los Parques Regionales las Municipalidades y los espacios de co-administración mantienen el control sobre estos estudios, se construyen localmente las capacidades para realizar los estudios técnicos y consultas que conlleva a la formulación de un Plan Maestro del área protegida. La generación de conocimientos e informaciones técnicas es para ellos, para su propio empoderamiento como actores locales, ya que los planes maestros que de allí surgen son los compromisos respaldados de la organización social existente.

1.5 Razones y problemas que hacen surgir la propuesta del PC

El programa Helvetas después de 7 años de trabajo termina en 2004 su apoyo y hemos constatado que aun falta fortalecer la sostenibilidad social para el manejo de los PRM. Los DAPMAS, Departamentos de áreas protegidas en las cuatro municipalidades

trabajan sin haber formalizado o sin aprovechar de manera sistemática la participación de los grupos locales, comunidades, usuarios de recursos.

Inicialmente para estructurar y facilitar la participación comunitaria y de los grupos de interés en torno la elaboración de los Planes Maestros, PROBOSQUES ha planteado la conformación de un *Consejo Consultivo (tal como lo establece la Ley de Áreas Protegidas)* para hacer viable el trabajo del DAPMA, la elaboración de los Planes Maestros y la implementación de ciertas medidas de conservación.

Los *Consejos Consultivos* se habían conformado (con una representación y legitimidad variada) pero en ningún municipio realmente funciona como un espacio de co-administración y no se han formalizado sus funciones careciendo de reglamentos respectivos. Se han desarticulado tras la formulación de los Planes Maestros. Como una de las fallas de nacimiento existe su incapacidad de tomar decisiones y de ejercer un control y vigilancia acerca de la ejecución del DAPMA, lo que le resta competencia y funciones como ente de co-administración⁷.

Entre los **potenciales relevantes** para impulsar cambios hacia una participación institucionalizada para el manejo y la co-administración de las los PRM en un inicio hemos identificado los siguientes:

- ⊗ La vigencia de un **nuevo marco legal de descentralización y participación.**
- ⊗ Con el mandato de la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y rural de crear los **Consejos de Desarrollo Comunitarios y Consejo de Desarrollo Municipal**⁸ se da en Guatemala la primera vez después de los años de conflicto armado una oportunidad real para generar y estructurar la participación de las organizaciones representativas en el territorio municipal. Sin embargo faltan referentes y experiencias
- ⊗ **La política de co-administración de CONAP** y mayor apertura para la implementación de Parques Regionales Municipales.
- ⊗ La **experiencia adquirida** de los Departamentos técnicos municipales de áreas Protegidas (**DAPMAS**), Planes maestros elaborados participativamente y aprobados por CONAP y por implementarse,
- ⊗ Primeros pasos impulsados por ProBosques para la **creación de la mancomunidad** (Sistema de áreas protegidas municipales del altiplano occidental)
- ⊗ Finalmente la **ampliación del proyecto ProBosques** a otras 14 Municipios en los próximos 3 a 5 años.

⁷ En la Política de CO-administración de CONAP se entiende la co-administración como un arreglo institucional entre organizaciones de usuarios locales, grupos interesados en la conservación de la naturaleza y agencias gubernamentales que administran áreas protegidas, con el objetivo de coordinar el aporte conjunto de esfuerzos, capacidades y recursos para administrar un área protegida en particular, a través de una relación de socios que comparten autoridad y responsabilidades.

⁸ La *Ley de Consejos de Desarrollo urbano y rural* establece que en cada municipio debe formarse un *Consejo Municipal de Desarrollo (COMODUR)*, presidido por el alcalde e integrado por los Síndicos o Concejales, por representantes de los *Consejos de Desarrollo Comunitarios (COCODE)* y de las instituciones públicas y privadas que trabajan en el municipio. El Alcalde en su calidad de presidente de las dos instancias: el Concejo Municipal y el Consejo Municipal de Desarrollo deben ser el puente o vínculo de comunicación entre ellas. EL COMODUR (Art. 11) es una instancia o espacio de consulta, asesoría y concertación en el municipio para formular propuestas de solución y sugerir su aplicación o aprobación al Concejo Municipal.

Cuando inicialmente discutimos la falta de mecanismos de participación o la falta de su formalización partimos de un análisis del fracaso de los Consejos Consultivos. Pensé que el dilema se ha ubicado allí, constatando **algunos problemas iniciales**:

- Los **Consejos Consultivos (CC)** para el manejo de los Áreas Protegidas, han resultado ser el espacio propicio y viable para impulsar la participación de los grupos de interés e interrelación entre comunidades para la elaboración de los planes maestros, sin embargo **no se han constituido en espacios permanentes reconocidas** por todas las partes para ejercer la función de co-administración en su manejo.
- Existe una **ausencia de mecanismos institucionales y comunales que garanticen con permanencia a largo plazo la participación, comunicación y concertación** para la toma de decisiones así como el control acerca del manejo de las áreas protegidas de los Parques Regionales Municipales.
- **No se han formalizado y definido claras reglas de juego con responsabilidades definidas para los diferentes actores** como CONAP, Municipalidad y grupos locales.

En un ejercicio participativo de análisis de problemas con el grupo de directores y técnicos de los DAPMA detectamos otros problemas Y adelantándome a resultados que surgen respectivamente se atrasan en el proceso de cambio, finalmente creo que mi visión de la problemática y de posibles soluciones aun fue sujeto de cambios, incluso han surgido una serie de nuevos problemas, tal como lo analizaré en el capítulo 3.

De allí resultó **el árbol de problemas** tal como lo construimos al inicio del proceso:

El problema central relevante para el PC lo definimos como:

El ejercicio de la a participación es poco institucionalizado ya que no se han implementado o formalizado mecanismos de co-administración entre la Municipalidad y los grupos de interés para el manejo de los PRM.

Entre sus causas destacan:

- ↗ **Relacionamiento de los DAPMAS enfocado hacia el sector público** externo para la gestión de recursos financieros y poco hacia organizaciones locales.
- ↗ Conformación de los **Consejos Consultivos** o Consejos de Administración se han **desarticulado y no fueron reemplazados por otro mecanismo**
- ↗ **Interés variada de alcaldes y autoridades** para fortalecer su gestión ambiental y manejo PRM
- ↗ **Desconocimiento de la política de co-administración** y funciones de co-administración entre DAPMAS
- ↗ **Pocos mecanismos de información y comunicación** establecidos entre DAPMAS y Comunidades
- ↗ **Proyectos para implementar actividades de manejo** en beneficio de grupos gestionado desde el DAPMA directamente **sin discusión, negociación y consenso previo** entre grupos de interés.
- ↗ **Pocos recursos y capacidad operativa de CONAP** para acompañar procesos de PRM e impulsar co-administración.

- ⇒ Cada municipio tiene su **particularidad de intereses de grupos locales** y de su relación, a veces coyuntural debido a intereses partidistas con la municipalidad. Los DAPAS analizaron que su esfuerzo para involucrar a las Comunidades y de construir la participación, interacción, y la co-responsabilidad ha sido insuficiente
- ⇒ **Autoritarismo de autoridades municipales** con poca costumbre de practicas democráticas.

Como efectos el problema central identificado implica

- ⇒ No esta asegurada la **sostenibilidad social** de los PRM
- ⇒ **Poco relacionamiento** entre DAPMAS, comunidades, grupos de interés y ninguno con las empresas privadas
- ⇒ **Desconocimiento** de la población lo que hace y promueve el DAPMA mayormente sin relaciones de confianza, prevalece su rol de vigilancia como imagen.
- ⇒ Autoridades municipales pueden deshacer compromisos y desintegrar los DAPMAS sin confrontarse con la resistencia o protesta de la población, puertas abiertas para discrecionalidad, decisiones arbitrarias y clientelismo.
- ⇒ **Consejos consultivos creados se han desintegrado**
- ⇒ La **viabilidad para la aplicación de co-administración** y el mismo concepto no le queda claro ni a lo DAPMAS
- ⇒ **Pocos beneficios tangibles creados** para grupos locales o solamente para un grupo muy restringido
- ⇒ **Poco involucramiento de autoridades municipales**, desconocimiento de trabajo de DAPMA, desinterés, no suficiente articulación de los DAPMAS al interior de las Municipalidades.

1.6 Las necesidades de cambio que motivaron el inicio del PC

Se terminará finalmente el apoyo de PROBOSQUES finales de 2004 considerado como un programa “exitoso”, cuando formulamos el PC se consideraba que la capacidad técnica en las Municipalidades esta instalada, los DAPMAS han logrado movilizar recursos adicionales externos públicos para el financiamiento de sus inversiones y proyectos con beneficio comunitario. Sin embargo no se ha consolidado y formalizado los mecanismos de participación para el manejo de los PRM, aspecto que ha quedado “olvidado” a pesar de una orientación general muy participativa de ProBosques.

¿Cómo entonces fortalecer los mecanismos de participación en el manejo de las áreas protegidas a nivel municipal?

Encontrar mecanismos, instrumentos, los espacios adecuados, retomando las nuevas oportunidades creadas por el nuevo marco legal, eso era la necesidad de cambio.

Con los coordinadores de ProBosques/Helvetas y luego en el INTERDAPMA el cambio propuesto, la creación de mecanismos de participación lo hemos ubicado principalmente en **dos niveles**:

1. Integrado el Consejo de Desarrollo Urbano y Rural a nivel municipal (COMODUR) con la creación de la comisión de medio ambiente. Entre otros asuntos de la gestión ambiental esta comisión integrada por representantes de Comunidades, grupos locales y ONGs va a articular las prioridades ambientales en general y del manejo específico de los PRM con las prioridades de desarrollo del municipio.

2. En segundo lugar en el marco de la política de co-administración crear mecanismos reconocidos y negociado con CONAP, la Mancomunidad y las Municipalidades para enfocar la participación permanente para la co-administración y el manejo de las áreas protegidas (Parques Regionales Municipales), conforme a las especificidades culturales y arreglos institucionales en los territorios quiches y mames. En vez de los Concejos Consultivos buscamos vincular los grupos de interés y con responsabilidades para el manejo de las áreas protegidas.

1.7 Pertinencia o ¿quién ha sentido la necesidad de cambio?

La idea para el PC, la inquietud inicial provenía de la maestrante, la discutí primero con HELVETAS y con ProBosques. Considero relevante los siguientes aspectos:

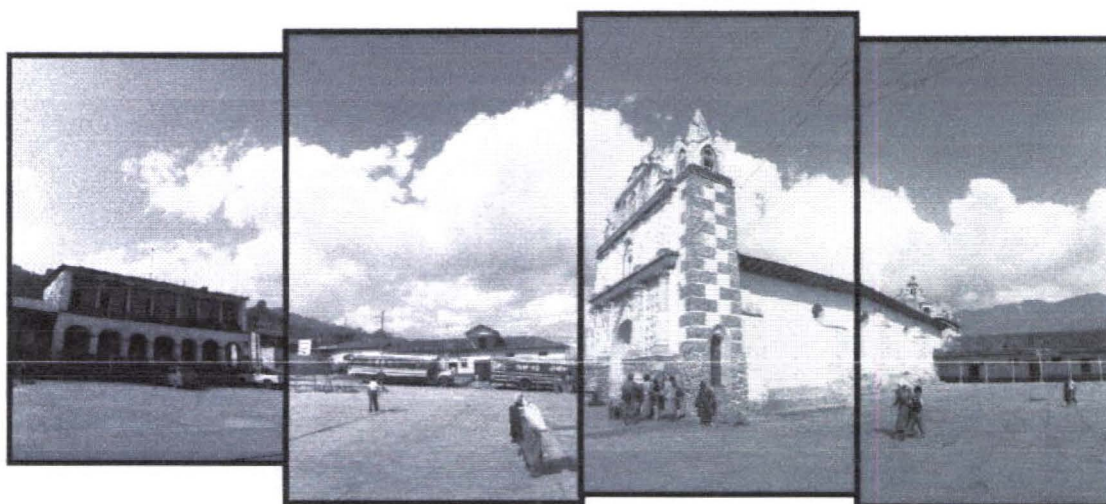
- ✓ Por haber **colaborado en varias oportunidades con ProBosques** como consultora he planteado el presente PC a Helvetas como propuesta para una consultoría, la cual fue recibida con interés y finalmente en febrero me encargaron una consultoría para poder desarrollar el PC planteado.
- ✓ En caso de las **Municipalidades esta necesidad de cambio aun no se sentía**, aunque los directores de los DAPMAS y los técnicos sí razonaron sobre los problemas de falta de una presión, respaldo, comunicación adecuada entre grupos locales y la Municipalidad para el manejo del área protegida.
- ✓ Un intento años anteriores de establecer un Consejo Consultivo, no había resultado como opción viable y duradera, de allí las **dudas, cuál sería la modalidad adecuado?**
- ✓ **Se creó curiosidad, aun no convencimiento** en los DAPMAS.
- ✓ La propuesta corresponde al planteamiento de la política de co-administración como al marco legal para fomentar la participación ciudadana.

Las autoridades municipales salientes que dejaron su cargo a medianos de enero 2004 sin embargo quedaron afuera de la discusión. Inicio del año recién asumieron tras las elecciones de noviembre 2003 las nuevas autoridades, y ningún alcalde en los cuatro municipios resultó reelegido.

Ya al inicio del PC surgió así la gran inseguridad que iba a pasar con los compromisos anteriores, cuales eran las políticas de los nuevos alcaldes?

Pero como veremos más adelante la realidad rebasó todas las dudas, temores o expectativas y las gestiones y cambios causados por decisiones de las nuevas autoridades municipales se han convertido en uno de los grandes obstáculos de proceso de trabajo del PC y aun más allá de eso para el trabajo de los mismos DAPMAS.

Plaza central del Municipio de Cantel



Capítulo 2 Definición del PC e Hipótesis

2.1 Delimitación del tema



Inicialmente en la definición del PC y su proceso de búsqueda de soluciones de cambio partimos de la necesidad de construir mecanismos de participación para respaldar los arreglos de co-administración de los PRM, así como para aumentar la legitimidad y los beneficios de las acciones de manejo del área protegida.

Pero me imagino tal como debe ser en un proceso de

cambio que guarda flexibilidad a los “cambios” que puedan surgir en este proceso, tal ha sucedido en mi camino.

Iniciamos dándole un peso en los mecanismos de participación, de cooperación, concibiendo las oportunidades más en función de espacios y estructuras. Buscamos crear desde la gestión de los DAPMAS la **apertura para responder por un lado a las formas tradicionales de participación desde el manejo tradicional de los territorios** y el derecho consuetudinario, por otro lado **combinar estos con las nuevas formas de participación que surgen del nuevo marco legal** con la Ley de los Consejos de Desarrollo urbano y rural y por otro lado desde la política de co-administración de áreas protegidas de CONAP.

Conforme fueron surgiendo los múltiples obstáculos en el proceso, los cuales analizaré más adelante y conforme fue avanzando mi conocimiento con muchos elementos nutridos por los módulos de la maestría, el tema fue creciendo, fue cambiando de matices y en conjunto incorporamos nuevos elementos para el análisis y en específico nuevos elementos para entender las múltiples dimensiones de participación para el manejo de las áreas protegidas y recursos naturales en los municipios y en torno a su administración municipal. A pesar de la diversidad de las condiciones de los cuatro municipios pensé poder encontrar una respuesta general, **una pauta para complementar el “modelo” ProBosques** y de antemano sea dicho que eso lo hemos logrado solo parcialmente. Pero sí he encontrado la **diversidad de aspectos y conceptos** que tenemos que tomar en cuenta si hablamos de una gestión participativa para el manejo de áreas protegidas. Las soluciones a plantear para acompañar los diferentes procesos con los DAPMAS ya no eran los aciertos planteados al inicio.

El “**modelo**” ProBosques se ha desarrollado y construido desde 1997 en el Departamento de Quetzaltenango a partir y con la experiencia en cuatro municipalidades, y se entiende como un **concepto “exitoso” con instrumentos validos** para su transferencia a otras municipalidades. Anteriormente a ProBosques solo una Municipalidad en Guatemala ha elegido constituir y manejar su Área Protegida. O sea ProBosques ha vuelo factible y ha generado “**buena práctica**” **lo que concierne establecer desde los Gobiernos Locales mecanismos de administrar, manejar y conservar su territorio**. ProBosques en el proceso de acompañar a los DAPMAS y grupos locales para la elaboración de sus planes maestros ha experimentado la conformación de los *Consejos Consultivo*, tal como lo establece la Ley de Áreas Protegidas pero finalmente no lograron darles continuidad.

Con el PC tocamos uno de los puntos débiles aun de ProBosques y de los conceptos de manejo: **la sostenibilidad social**. Plantear el proceso de cambio a Helvetas en el momento de su última fase ha sido algo arriesgado, pero considerando los avances en el trabajo con las cuatro municipalidades estaba convencida de poder aportar para el Proyecto así como a las gestiones municipales y DAPMAS como tal.

ProBosques fue concebido con un mayor énfasis sobre elementos de conservación. Las Municipalidades como legítimas propietarias de las tierras municipales y las comunidades como legítimas actores locales que deben aprovecharse de sus recursos, pero a la vez desarrollar visiones de largo plazo para conservar estos recursos naturales. ProBosques desde su concepción hace 7 años en medio de otro entorno se ha entendido principalmente como un proyecto de fortalecimiento de las capacidades administrativas y técnicas de las Municipalidades con un énfasis en la conservación y no como proyecto de desarrollo.

Analizando el concepto de ProBosques descubrimos que los DAPMAS y el manejo del área protegida para su funcionamiento en una gestión exitosa a nivel local requiere de varios pilares:

Cuadro 1: Cuatro pilares para el manejo participativo y sostenible de áreas protegidas

Las condicionantes para un manejo efectivo participativo y sostenible de las áreas protegidas



Los conceptos básicos y las que fueron emergiendo, se inscriben en la búsqueda de nuevas formas y arreglos de cooperación tanto para permitir mayores niveles de conservación de recursos, pero a la vez con miras hacia beneficios económicos.

- ✓ Participación ciudadana
- ✓ Tierras comunales/municipales, territorios indígenas y territorialidad
- ✓ Co-manejo y co-administración
- ✓ Capital social, alianzas y redes sociales
- ✓ La agenda Local 21 y el Desarrollo Local Sustentable
- ✓ Desarrollo Económico Local

2.2. Procesos de descentralización, nuevas formas de participación y nuevas competencias municipales.

Nuevo marco legal de descentralización

En Guatemala los procesos de fortalecimiento municipal y de descentralización están no solamente vinculados con los procesos de democratización de la sociedad y del Estado, sino relacionados estrechamente con el cumplimiento de los Acuerdos y compromisos de paz, y en particular, con la construcción y desarrollo de formas de organización y de gestión que incorporen debidamente la multiétnicidad y la pluriculturalidad del país. El fortalecimiento y la modernización de los municipios aumentando su peso en la estructura del Estado es otro de los elementos principales del proceso de descentralización en marcha.

Ya he tratado en capítulos anteriores la importancia del nuevo marco legal vigente desde 2002 (Ley de Descentralización, Ley Consejos de Desarrollo y Reformas al código Municipal) da un impulso fuerte para el de fortalecimiento municipal y a los sistemas locales y comunales de organización y participación, se abre el camino para una descentralización administrativa, fiscal y política. A su vez la Ley de Descentralización en su Art. 5 apunta a *fortalecer la capacidad de los órganos locales para el manejo sustentable del medio ambiente*

El nuevo **Código Municipal** (Decreto 12-2002) crea una gama de nuevas competencias y responsabilidades en el gobierno local; desde un municipio prestador de servicios deberá transformarse en un municipio promotor y gestor del desarrollo, lo que tiene implicaciones en un nuevo ordenamiento territorial y la administración del territorio municipal. Los Gobiernos Locales están bajo creciente presión para desarrollar una gama amplia de tareas a partir de las nuevas competencias delegadas en el proceso de descentralización. En su carácter de autoridad más cercana al pueblo, los Gobiernos Locales desempeñan una función importante para formular una política pública municipal y estrategia para la promoción del desarrollo económico local y la gestión ambiental⁹. Asimismo impulsa generar condiciones propicias para la participación de la

⁹ Las municipalidades tienen la responsabilidad de incidir en la gestión ambiental, acciones como la provisión de agua, saneamiento y manejo de aguas servidas, manejo de desechos sólidos, uso del suelo y ordenamiento territorial, energía, vivienda, conservación y manejo de bosques, control de emisiones, monitoreo ambiental y gestión de proyectos, son entre otras las nuevas responsabilidades de la municipalidad.

sociedad civil y la aplicación del derecho consuetudinario en el manejo de los recursos naturales.

El Código Municipal también introduce una obligación relativa a las tierras comunales en su Art. 109 ordena al Gobierno Municipal a establecer los mecanismos necesarios para que las tierras comunales administradas por la misma municipalidad sean administradas por las autoridades comunales.

La administración de los PRM tienen una dimensión adicional y fundamental: **reconocer los derechos tradicionales de las comunidades indígenas relativos al uso y acceso a sus recursos y sus propias formas de organización.**

La **Ley de Consejos de Desarrollo Urbanos y Rural** (Decreto 11-2002), se implementan lentamente y después de las nuevas elecciones con un nuevo desfase. Sí crea nuevas oportunidades de participación y concertación ciudadana en la gestión municipal con la implementación de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, lo que debería ayudar a superar los viejos estilos de gestión local, de clientelismo y autoritarismo, una visión aislada y limitada a “proyectos puntuales” y abrir la oportunidad a un desarrollo más democrático y participativo, con mayores beneficios para los pobladores y los territorios. Pero como la participación se construye, aún estamos lejos de un funcionamiento adecuado de los Consejos de Desarrollo. También se espera que la participación ciudadana tenga un efecto directo en la calidad del gasto municipal, disminuyendo la “discrecionalidad personal de las autoridades”, ampliando la importancia de una agenda temática para las decisiones.

Gestión ambiental descentralizada

La gestión ambiental a nivel local en gran medida aun no ha sido incorporada al trabajo de las municipalidades, lo cual provoca el deterioro ambiental de las comunidades, con repercusiones en la salud de los habitantes, la destrucción de los recursos naturales y el incremento de la vulnerabilidad a desastres naturales.

La **Ley Forestal** (Decreto 101- 1996) de Guatemala se considera como una de las más avanzadas en Centro América y ha creado la instancia semi-autónoma de INAB- El Instituto Nacional de Bosques. Sin embargo la descentralización del sector forestal aun parece más a una desconcentración y una delegación de responsabilidades que los niveles centrales no pueden asumir sin la cooperación de actores locales¹⁰. El aprovechamiento de leña, y madera tanto en áreas privadas como municipales se rige por la Ley Forestal. Las Municipalidades que cuentan con oficinas forestales o DAPMAS están autorizados de emitir las licencias para el aprovechamiento forestal con ingresos para la tesorería municipal. Muchas veces se aplica la Ley forestal en combinación con reglas y normas establecidas localmente. El Proyecto de Fortalecimiento Forestal Municipal y Comunal (BOSCOM) financiado y administrado

¹⁰ Sin embargo existe cierta ambigüedad. La Ley Forestal circunscribe su gestión al ámbito forestal: apoyar a la gestión de INAB – Instituto Nacional de Bosques en el cumplimiento de sus funciones, cooperar en la realización de programas educativos y ser portavoces de las políticas forestales del Estado. Se les asigna a las Municipalidades un papel de apoyo complementario a las funciones de INAB, muy enfocado hacia el control y la reforestación. Por otra parte el Código Municipal, La Ley de Protección y Mejoramiento del Medio Ambiente y los Acuerdos de Paz facultan a las Municipalidades para participar en forma más activa en su ámbito territorial.

por INAB apoya a las municipalidades en la creación de sus oficinas forestales municipales. Las experiencias de BOSCOM han permitido mejorar las relaciones entre el sector forestal y las municipalidades.

Sin embargo frente a las nuevas competencias y frente al desafío de modernización de las gestiones municipales aun en gran parte persisten las viejas prácticas enraizadas y la falta de una priorización de visiones de desarrollo. La gestión ambiental y forestal en la gran mayoría de municipios no es tema de interés político local¹¹. En la población existe poco concepto de calidad de vida y poca conciencia acerca de temas ambientales.

A pesar de que ProBosques ha iniciado sus actividades ya hace 7 años y mucho antes de la vigencia de este nuevo marco legal, el proyecto y su enfoque se inscribe justamente en esta corriente. El manejo de áreas protegidas se construye una opción para fortalecer las capacidades municipales, la participación ciudadana, el ordenamiento del territorio y beneficios para la conservación y su manejo sostenible.

Política de co-administración

La misma Ley de Áreas protegidas, la nueva política de co-administración, como mencionados en el Cap. 1 reflejan la búsqueda de construir modelos de conservación y manejo de recursos naturales con actores locales.

CONAP, como instancia rectora del SIGAP durante el último gobierno (2000-2003) ha vivido un proceso de poca dinámica y retroceso. Recortes de personal, debilidad de coordinación dentro del mismo sector público y poco avance real en la implementación de sus políticas, situaciones comunes para el sector público. Se observa una notoria falta de presupuesto asignado, un funcionamiento poco dinámica de la oficina regional en Quetzaltenango, así como poco relacionamiento entre CONAP y las Municipalidades. En la práctica Helvetas ha reemplazado CONAP en su función y aunque ProBosques en gran medida ha incorporado a CONAP en todas sus actividades impulsando a la vez una mayor iniciativa para asumir sus responsabilidades este esfuerzo ha quedado corto.

La falta de incentivos eficientes para la protección ambiental es uno de los obstáculos fuertes para la gestión ambiental. El programa PINFOR (Programa de Incentivos Forestales del INAB) con subsidios para la reforestación y el manejo para las municipalidades en general aun maneja cifras poco significativas comparados con los montos asignados al sector privado, sin embargo todas las Municipalidades en base a su plan maestro han logrado gestionar un financiamiento de PINFOR y/o de PARPA (Programa de Apoyo a la Reconversión Productiva Agroalimentaria con su Programa piloto de apoyos forestales directos - PPAFD).

¹¹ Una encuesta aplicada a 100 alcaldes sobre la importancia que le daban al sector forestal en relación con otros mostró cuales eran sus prioridades: de los diez sectores mencionados, el forestal quedó como último lugar. (Gibson y Klehoucq 2002 citado por INAB 2003)

2.3 Las características de los DAPMAS y las cuatro Municipalidades con el manejo de su PRM . Lo que sabíamos al partir.

Las DAPMAS (Departamento de Áreas Protegidas y Medio ambiente) son oficinas municipales creadas por acuerdo municipal con un reglamento aprobado. Según municipio varia su nombre (DAP o DPAMA) y su inserción en la estructura municipal.

Cada DAPMA tiene un director, algunos técnicos y varios guarda recursos. Gracias a HELVETAS/ProBosques se han equipado con lo básico durante los últimos años en cuanto a movilidad, herramientas, computadoras. La capacitación de los guarda recursos y de personal técnico ha sido un elemento clave para el manejo. Los guarda recursos en la practica son bisagras entre Comunidades y Municipalidad.

En su **relación con los usuarios del bosque y los pobladores** de las comunidades aledañas, así como con leñadores, aserraderos y productores agrícolas el relacionamiento del DAPMA cubre principalmente los **siguientes aspectos o actividades:**

- Emisión de licencias de aprovechamiento familiar (pago por m³)
- Patrullaje y decomisos
- Reforestaciones con comités de agua y otros
- Educación ambiental y sensibilización a ciertos grupos
- Combate de incendios y campañas contra la extracción de pinabete.
- Apoyo o gestión mediante algunos proyectos turísticos, de reforestación, capacitación.

No existe una práctica de planificación participativa de los POAs anuales, ni un ejercicio de información y “rendición de cuentas”, los DAPMAS coordinan ciertas actividades con ciertos grupos, pero de manera aislada, los grupos en general saben poco de las prácticas y avances de los demás.

Cada PRM, cada DAPMA y cada municipio tienen sus especificidades, con mayor detalle analizado en el Anexo 3

Ha sido una tarea importante de analizar cada situación para, delimitar el tema y para descubrir las oportunidades de cambio en cada municipio.

Quetzaltenango: Grupos interesados en concesionar para aprovechamiento, reforestación y manejo zonas del área protegida

San Martín: El área turística del área protegida y a la vez importante centro espiritual Laguna Chicabal bajo administración de ASAEEO – una organización local de productores que tiene un convenio con la Municipalidad. Otros grupos tienen ningún beneficio directo. Otros bosques municipales en el Municipio aun sin manejo, ni ordenamiento.

Cantel: Una serie de grupos locales tradicionales y nuevos con roles específicos involucrados en el manejo del área protegida. Gran extensión de bosques privados sin manejo.

Zunil: El área protegido lejano a los centros poblaciones no despertó el interés de ningún grupo para colaborar en el manejo.

2.4 Hipótesis de partida

Las hipótesis que me impulsaron a plantear el PC y que nos guiaron para llegar a un cumplimiento de los objetivos son las siguientes:

1. La **participación de usuarios y grupos comunales eleva el interés y los beneficios** para la conservación y el manejo. La participación crea más oportunidades, conciencia para la conservación y amplía las visiones de los actores involucrados.
2. El **concepto de ProBosques** con el fortalecimiento de las capacidades técnicas y administrativas de las Municipalidades para el manejo de las áreas protegidas principalmente en tierras municipales y comunales ha demostrado su **validez y viabilidad**, sin embargo es una preocupación de ProBosques y de los DAPMAS de fortalecer la sostenibilidad social y los beneficios reales mediante una mejor comunicación, cooperación e interacción con los grupos locales y los usuarios.
3. La política de co-administración y de la Ley de Consejos de Desarrollo urbano y rural constituye un **marco adecuado** para impulsar y formalizar nuevos mecanismos de participación y cooperación para el manejo de las áreas protegidas, Parques Regionales Municipales.
4. Las **Municipalidades aumentan su legitimidad para el manejo de territorios** y están en capacidades de fortalecer su gestión y el manejo de las áreas protegidas mediante un fortalecimiento de la participación ciudadana.
5. **La participación se va a fomentar** estableciendo instrumentos legales negociados con CONAP, la Mancomunidad y las Municipalidades para **enfocar a nivel de políticas la participación para la co-administración y el manejo de las áreas protegidas (Parques Regionales Municipales)**. **La gran pregunta es** : existe un modelo para establecer la co-administración para los Parques Regionales **quizás según modalidad de propiedad de las tierras o esta se gesta según las especificidades de cada territorio**.

¿Cuál fue la **solución tentativa** que planteó en base a las hipótesis para llegar al cambio?

En base a las relaciones existentes entorno al manejo de las áreas protegidas, la interacción, el interés me guiaron dos ideas principales para plantear alternativas:

1. Según la ley están en conformación los Consejos de Desarrollo Urbano y rural, partiendo como COCODES a nivel comunal y como COMODUR a nivel municipal. **Establecer dentro de los consejos de desarrollo urbano y rural a nivel municipal una comisión de medio ambiente**, la cual desde los actores de la sociedad civil deben plantear y concertar las propuestas de gestión ambiental, manejo forestal y manejo de áreas protegidas ante la municipalidad y el sector público local. Dentro de este espacio de participación ciudadana
2. Ya que los Consejos Consultivos han fracasado, encontrar una modalidad y espacio forma para **ligar a grupos quienes directamente asumen responsabilidades de**

manejo y afectan o se benefician del manejo, así como los alcaldes auxiliares. En específico con los grupos quienes asumen ciertas responsabilidades para el “cuidado” del bosque y en el manejo se iba buscar una forma para tener relaciones mas formales establecidas con normas claras, aportes definidos y su integración sistemática en la comunicación, planificación, monitoreo del manejo.

2.5 El PC y sus objetivos

Como **objetivo de cambio** en base a discusiones iniciales con ProBosques he planteado el siguiente objetivo:

Se han establecido compromisos para crear nuevos mecanismos de participación en cuatro municipios para el manejo de los Parques Regionales Municipales, entre administración municipal, comunidades y apoyado por CONAP.

Los resultados planteados :

R1 Transferencia de conocimientos, Aclaración de conceptos y Capacitación.

Se han trasladado a equipos de los DAPMAS elementos conceptuales y metodologías acerca co-administración, participación ciudadana, comunicación para la gestión local, calidad de prestación de servicios.

R 2 Diagnostico situacional

Un Diagnóstico situacional ha identificado en cada Municipio las condiciones, potenciales, actores interesados y intereses y fuerzas limitantes para implementar estructuras de participación y co-administración

R 3 Discusión e involucramiento con autoridades municipales.

Las autoridades municipales han discutido sobre planteamientos acerca de las nuevas modalidades para la sostenibilidad social y la co-administración de los PRM en el seno del proceso preparativo para la creación de la Mancomunidad.

R 4 Comunicación interna y con grupos locales.

EL DAPMA han identificado y parcialmente implementado nuevos mecanismos de información y comunicación al interior de la Municipalidad y hacia las comunidades en función de una mayor calidad en la prestación de los servicios y mayor interacción con los grupos de interés locales

R 5 Concretizar propuestas para mecanismos de participación.

En cada Municipio se han planteado y discutido las propuestas para institucionalizar los mecanismos de participación para el manejo del PRM

R 6 Consenso para nuevos arreglos de co-administración.

Se han consensado y preparado los instrumentos, roles de actores, reglas, normas, convenios para establecer formalmente los respectivos arreglos de co-administración o co-manejo.

R 7 Sistematización del proceso.

Se ha sistematizado y evaluado el proceso de cambio y asegurado la continuidad de los procesos así como la aplicación de los resultados

II DESARROLLO DEL PROYECTO DE CAMBIO

Capítulo 3

Descripción del PC y fases del proceso

3.1 Surge la idea y se concretiza



Anteriormente he trabajado en varias oportunidades como consultora para ProBosques / Helvetas, entre otros en un estudio en San Martín Sacatepéquez examinando el impacto del proyecto ProBosques y el trabajo del DAMPA sobre la pobreza en el Municipio. Igualmente por haber elaborado una propuesta para una política de co-administración de los Parques Regionales Municipales en 2003, conocía bastante bien los elementos principales de la propuesta de ProBosques y los procesos de trabajo de los DAPMAS. Asimismo en 2003 en otra región en Guatemala para un área protegida nacional en administración de INAB tuve la oportunidad de elaborar una propuesta para una estrategia de participación para el manejo del área protegida. También en otros espacios de la cooperación en años anteriores he trabajado acerca de temas de fortalecimiento de la sociedad civil y del reto como construir más capacidades locales para la participación ciudadana, lo que indudablemente es un tema central en Guatemala tras 36 años de conflicto armado.

Ya que la decisión finalmente de elegir un tema depende mucho de las propias experiencias de uno mismo, de su propia búsqueda e inquietud de avanzar en un tema que te ha acompañado durante mucho tiempo, creo que la idea surge relacionando mi interés propio, con algunas sospechas de lo que posiblemente no está muy consolidado en la propuesta de ProBosques.

Soy Austriaca, vivo en Quetzaltenango desde 10 años y en esa misma ciudad se ubican las oficinas de ProBosques. Un hecho importante que me facilitó una relación más fluida con el proyecto. Otro elemento favorable, conocía a la mayoría de los equipos técnicos de los DAPMAS.

Entonces el inicio y la concreción de la idea tienen su dimensión de motivación personal mía, motivación que traté de despertar a su vez en el proyecto y en la agencia de cooperación y por otro lado como logramos llevar la idea a los DAPMAS? Al nivel político en este momento inicial ni hemos llegado, las autoridades salientes después de

las elecciones municipales, para que convencerlos? Tenían otras prioridades y las nuevas recién asumieron sus cargos medianos de enero de 2004. Así que el inicio de definición del PC se mueve a un nivel técnico, el político se quedó afuera.

La discusión con ProBosques comienza aún informal, con preguntas al coordinador, se vuelve formal a medianos de diciembre 2003 cuando ya surgen los primeros elementos para definir el problema, analizando porqué no han funcionado los Concejos Consultivos, discutiendo los elementos de la política de co-administración de CONAP. Pero aun dudé, será que puedo plantear este tema después de las elecciones?

Un primer documento se plantea a HELVETAS en Guatemala y felizmente su director encuentra interés en el proyecto de cambio, lo que finalmente se concretiza en febrero con la firma de un convenio de consultoría.

Sin embargo en el proceso de trabajo posterior me asombró cuan poco interés mostraba el director de HELVETAS, inicialmente tomé la iniciativa y quiero informarle de todos los pasos, paulatinamente pierdo la comunicación y la iniciativa de hacerlo. Me doy cuenta que la consultoría para él satisface quizás un elemento en esta etapa de ProBosques, pero como ya es un proyecto en conclusión y como en general se involucra poco en la práctica de trabajo del proyecto, tampoco la consultoría tiene más significado, en el fono es como un elemento mas para “vender” al modelo ProBosques como un proyecto exitoso de la cooperación.

Los técnicos y directores de los cuatro DAPMAS se reúnen mensualmente conformando un círculo llamado INTERDAPMA, en el que se tratan todos los asuntos técnicos de interés conjunto de los cuatro DAPMAS. En este mismo espacio de encuentro periódico pensé de ubicar mi grupo de tarea. Planté la idea, recojo opiniones, trato de convencer y a la vez me doy cuenta que en algunos casos no del todo sus integrantes entienden cuales son los beneficios supuestos de crear mayor participación, así que surge el Resultado 1, era importante de profundizar sobre conceptos y generar aprendizaje en los equipos.

El grupo INTERDAPMA se convierten una fase inicial en mi grupo tarea integrado por representantes de los cuatro DAPAMAS, el coordinador de ProBosques/Helvetas y CONAP.

Las discusiones acerca del problema, analizando la situación y las oportunidades de la co-administración creo que tuvieron aspectos muy interesantes:

- ProBosques y CONAP se dan cuenta que no cuentan con un convenio de co-administración, formalmente establecida, entonces no existe ninguna relación entre COPNAP y las Municipalidades, lo que finalmente se refleja en la realidad, ya que CONAP poco asume su rol como ente rector.
- CONAP mismo no ha aprobado los Planes de Manejo de las áreas
- ProBosques/HELVETAS en su último periodo de apoyo tampoco sustenta su colaboración en algún convenio.
- Ejemplos para la gran informalidad de las relaciones y asimismo de su vulnerabilidad.

Mis explicaciones acerca del rol que le toca jugar al grupo de tarea, causaban ciertos ánimos de extrañar y preguntas medianamente articuladas. *Nos hace trabajar a nosotros y para qué entonces ella va a hacer la consultoría?*

A la vez surgen las primeras resistencias. El director regional de CONAP me deshace verbalmente mi planteamiento, la califica poco técnico y además critica que no le puedo contestar en que realmente va a consistir la solución. Quizás le quité la resistencia activa, pero no lo convencí, no creía en la participación en un país en que las voluntades políticas arbitrarias dominan, en pueblos donde aun la mitad de la gente adulta no sabe leer ni escribir. Pero el director de CONAP no era hombre de campo, era ladina-mestizo de escritorio, sin embargo un funcionario como la mayoría de dependencias del sector público en Guatemala. Y corrió la misma suerte, finales de abril le destituyeron en su puesto.

3.2 La elaboración del plan de acción y primeras acciones

En sesión del INTERDPMA tocamos en varias oportunidades el plan de acción elaborado por mi parte, incorporando las sugerencias de ProBosques, pero francamente nunca logramos realmente tocar todos los detalles, especialmente en cuanto a indicadores. Con excepción de ProBosques, todos lo consideraban como “mi plan de trabajo” no tanto del conjunto del grupo de tarea, asumido como la agenda para un proceso de cambio conjunto

Las primeras acciones comienzan bien:

- ✓ Las reuniones con cada DAPMA ayudan a profundizar acerca de la situación de cada DAPMA y de los actores claves para el manejo en cada municipio.
- ✓ El diagnóstico y el mapeo de actores va concretizándose, las reuniones sirven para explicar a cada director/a y técnico/a el planteamiento de cambio.
- ✓ El análisis de la situación interna de cada DAPMA y de su inserción de la administración municipal me permiten apreciar la dinámica interna de las municipalidades, los estilos de coordinación y comunicación entre autoridades políticas, los concejales y los DAPMAS, el grado de funcionamiento de las Comisiones de Medio Ambiente del concejo municipal, así el nivel de importancia que las autoridades políticas dan al manejo de sus bosques municipales y áreas protegidas.

Pero a la vez aprecio como va creciendo el temor de los equipos DAPMA, la inseguridad, que va a pasar con nosotros si el nuevo alcalde, quien es de otro partido, va a disponer de cambiar el personal o cambiar los responsables, o cortar el presupuesto? Los temores matan las iniciativas, impiden la creatividad.

Eso es lo que pasó: Conforme van creciendo los rumores acerca de las destituciones, conforma van *cayendo algunas cabezas*, conforme se ensancha la desconfianza, los esfuerzos de idear algunas prácticas nuevas desvanecen. A partir de Febrero hasta finales de Abril los DAPMAS se hundieron en una situación de parálisis, de crisis, de cambio, de retroceso, el cual ni hasta la fecha esta del todo superado o estabilizado.

Las discusiones con ProBosques fueron a veces duras, regateando, criticando, enojándonos, haciendo ver lo que el coordinador no quiso, no pudo ver por estar demasiado envuelto en el proceso. Pero esta reflexión conjunta con ProBosques tuvo además otra dimensión. El coordinador de ProBosques es mi excompañero y lo personal se mezclaba con lo profesional, la argumentación objetiva con lo emocional, el análisis con la crítica. Sin embargo fueron discusiones y reflexiones fructíferas y paulatinamente logramos establecer perspectivas conjuntas y a desarrollar opciones como salir de la crisis provocada por el cambio de las autoridades municipales.

3.3 Reflexiones acerca del planteamiento inicial

Ante las dificultades que surgieron en el camino repetidas veces me he preguntado si las hipótesis y los objetivos planteados respondieron realmente a las necesidades de cambio? *¿Tomaron en cuenta las tendencias del entorno? Eran alcanzables en el corto plazo de este proyecto de cambio? ¿Eran objetivos claros y bien planteados? ¿Dónde entonces estaban los errores en el diseño inicial?*

Algunas reflexiones al respecto:

- Creo que **los pasos y etapas eran concebidos correctamente**, desde un diagnóstico, una mayor intercambio entre grupos, la discusión con autoridades y comunidades, aunque tardó hasta llegar a discutir a medias con las autoridades municipales.
- Los resultados planteados consideraban un mejoramiento de las modalidades internas de información entre DAPMA y administración municipal, queríamos crear espacios de reflexión entre los DAPMAS acerca de la temática de una gestión participativa así como un debate acerca de posibles posibilidades de responder mejor a los intereses de grupos comunitarios, usuarios del bosque. **Teóricamente digamos que sí fue bien planteado el diseño**, asimismo de acuerdo a las exigencias del nuevo marco legal. **La práctica nos enseñó sobre su real viabilidad.**
- Sin embargo creo que **el PC y su proceso no responde a las fechas de la dinámica del entorno** si no obedece a las fechas de la maestría, y al *countdown* del proyecto de ProBosques, que finaliza este año. Desde un inicio tuvimos una gran incógnita. Las elecciones. Hasta que me tardé un poco más de la cuenta para formular este proyecto de cambio. Pero finalmente nos arrollaron las realidades, porque justo en tres de los cuatro municipios hay grandes problemas con los nuevos alcaldes y corporaciones que responden a diferentes consignas partidistas que sus antecesores, lo que ha provocado conflictos y desencuentros.
- Al inicio con todo **el entusiasmo de inocente** estaba convencida de que íbamos a lograr lo planteado. Ya que inclusive ProBosques en su plan de trabajo para 2004 había establecido la conformación de una mancomunidad de municipalidades para el manejo de áreas protegidas municipales. Si las cosas hubieran seguido con las mismas administraciones, con los mismos equipos directivos y técnicos de los DAPMAS, creo por lo menos hubiéramos alcanzado una buena parte de los resultados planteados. Pero no fue así, ya analizare el porqué.

- **El tiempo y las circunstancias nos modificaron a nosotros, al planteamiento, al diseño, a la metodología.** Hasta que los alcaldes estaban informados, hasta ProBosques comenzó establecer nuevas relaciones con los alcaldes, el tiempo avanzó. Y en eso, de pronto resultan los cambios. En vez de ver como podemos fortalecer la participación de los grupos locales para el trabajo del DAPMA y en la gestiona ambiental municipal, se vuelven medio inoperatios los DAPMAS. Modificamos tiempos y alcances, porque ya eran otros tiempos! Finalmente tuvimos que volvernos más modestos, cambiar de estrategia, ser más flexibles, y buscar nuevas oportunidades. Creo que **esta flexibilidad es clave en la conducción del cambio.** Se inicia con planificación incompleta en base a un análisis de los problemas incompleto, en el proceso se van enriqueciendo.
- Los objetivos fueron compartidos con algunos actores claves, aunque digamos no todos y no en su complejidad. Allí un buen paso de aprendizaje para mi misma. Existía una gran desmotivación en los DAPMAS y en las reuniones del INTERDAPMA, temían por sus plazas. No eran tiempos de pensar en como levantar la participación. Pero contribuyó a que sintieran una dimensión para entender el concepto de respaldo social. Las nuevas autoridades no encontraban ninguna resistencia, protesta de parte de los grupos locales y la ciudadanía por los giros arbitrarios. Además se les saltó a la vista que era un fundamental problema de comunicación entre DAPMA y las mismas autoridades que desconocían los alcances, metodologías, proyectos establecidos.

3.4 Los actores, sus papeles y motivaciones

Los protagonistas del proceso son todas aquellas que interfieren para hacer posible el manejo de los PRMs. Se pueden diferenciar diferentes niveles de actores:

- ✓ El proyecto: ProBosques con Helvetas
- ✓ CONAP
- ✓ Los DAPMAS
- ✓ Las autoridades municipales
- ✓ Organizaciones y grupos comunitarios, alcaldes auxiliares y usuarios de los recursos naturales
- ✓ **ProBosques**

En primer lugar se ubica ProBosques, el proyecto de la cooperación suiza que ha generado en el Altiplano Occidente las experiencias, estrategias y metodologías para el manejo de los áreas protegidas Parques Regionales Municipales y que ha construido con su aporte las capacidades administrativas y técnicas de los DAPMAS. Su perfil en esta última fase de consolidación ha bajado así como su presupuesto. Ya no desembolsa ningún financiamiento para el funcionamiento de los DAPMAS, ni para el manejo de las áreas protegidas. ProBosques tiene una estructura muy pequeña operativa, su coordinador y su secretaria, ubicados en Quetzaltenango. El PC resulta finalmente como un proceso importante para superar las dificultades que surgen tras los cambios a raíz de las elecciones. El coordinador de ProBosques coordina el INTEDAPMA y a la vez es persona de confianza para los directores de los DAPMAS. ProBosques se perfila como “modelo” para la gestión municipal en la temática de áreas protegidas y actualmente esta sistematizando el “modelo” para su futura aplicación en otros municipios con

bosques municipales en la región y a nuevas áreas. ProBosques ha apoyado en todas sus fases el PC y creo que las reflexiones, talleres, diagnósticos, y las propuestas han facilitado el trabajo en esta última fase del proyecto.

✓ **Helvetas**

Helvetas con sede en la ciudad de Guatemala, es la agencia e cooperación que ejecuta el proyecto ProBosques con un financiamiento proveniente de la Cooperación Suiza COSUDE. El director actual de Helvetas es el jefe directo del coordinar de ProBosques pero con un menor involucramiento en el proyecto que directores anteriores de Helvetas. Helvetas contrató mi consultoría y aprobó formalmente el proceso de cambio planteado, pero no se ha involucrado en el proceso mismo. Espera resultados en forma de un informe final a finales de septiembre.

✓ **CONAP**

Como instancia rectora pública de áreas protegidas con su dirección regional en Quetzaltenango debería ser el ente de asesoría para la Municipalidades para el manejo de sus áreas protegidas. Papel que en la realidad no ha jugado, sino fue reemplazado por ProBosques. Siempre ha existido una estrecha coordinación entre ProBosques y CONAP a nivel regional, sin embargo no se ha manifestado en una efectivo rol del CONAP en función del apoyo al manejo de las áreas protegidas PRMs. A CONAP corresponde aprobar los planes de manejo de las áreas protegidas, respalda mediante una credencial a los guarda recursos capacitadas, apoya las campañas para prevenir los incendios, pero su presencia real de apoyo a las gestiones municipales y los DAPMAS ha sido poco significativa.

Sin embargo dado el eminente retiro del proyecto ProBosques CONAP debería asumir estas funciones de asesoría, capacitación, monitoreo. La nueva política de co-administración aun hace más explícito este mandato de asumir responsabilidades directas frente a los co-administradores de estas áreas protegidas. Su rol ha sido cambiante, dependiendo de las personas que ejercen la función de dirección regional. Desde resistencia abierta hasta colaboración para encontrar modalidades para hacer explícitas las relaciones de co-administración en forma de convenio de co-administración entre las cuatro municipalidades y CONAP.

✓ **Los DAPMAS**

Los DAPMAS son los Departamentos municipales creados por acuerdo municipal, respaldados por un reglamento de funcionamiento. Desde un inicio ProBosques ha promovido el autofinanciamiento de sus gastos de funcionamiento, el cual hoy día esta cubierto completamente desde el presupuesto ordinario municipal. Los DAPMAS asumen las funciones de elaborar los Planes Maestros, los planes operativos anuales, de emitir las licencias de aprovechamiento familiares en coordinación con INAB, de realizar las vigilancias y el patrullaje, manejan sus viveros, promover la reforestación, realizan adecuación ambiental, manejan campañas contra los incendios y saqueos ilícitos, manejan proyectos con subsidios financiados provenientes de PINFOR y PARPA para fines de reforestación, recuperación y manejo de bosques. Su personal se integra por un director, uno o varios técnicos y un numero variado de guarda recursos

capacitados por ProBosques durante los últimos años (según DAPMA de 4 a 8), están equipados por ProBosques con una red de radiocomunicación y cuentan con movilidad. Su equipo cuantitativamente es bastante grande en relación al personal total de las pequeñas municipalidades, lo que en algunos casos ha causado la sospecha de las nuevas autoridades.

Su inserción en el organigrama varía por Municipalidad. La relación con los Concejos municipales responsables para asuntos de medio ambiente, su comunicación con las comisiones de medio ambiente así como el relacionamiento con las otras áreas de la administración municipal es bastante distante y poco fluido.

La débil capacidad de comunicación entre DAPMA y población en algunos casos se expresa por el hecho que los pobladores que buscan autorización para una licencia de aprovechamiento van a la “oficina del INAB” en la Municipalidad. *Nos confunden con INAB, o sea se tiene poca claridad sobre las competencias, funciones y actividades propias asumidas por la Municipalidad.*

✓ **Organizaciones y grupos comunitarios, alcaldes auxiliares y usuarios de los recursos naturales**

La población rural de los cuatro municipios casi exclusivamente pertenece a etnias k'ichés y en el caso de San Martín a los mames. Tradicionalmente los pobladores tienen el derecho de abastecerse con leña y madera para la construcción, así como en algunos casos de broza para su agricultura teniendo acceso a los bosques municipales. Asimismo estos bosques municipales le dan acceso variado como parcelarios con o sin precio por el arrendamiento para fines de agricultura, lo que ha llevado a un avance de la frontera agrícola. El interés de los comités de agua, es “cuidar” su nacimiento de agua, así como el mantenimiento de las tuberías. Así que son de carácter variado los grupos de interés y sus formas organizativas, desde lo tradicional con reconocimiento consuetudinario hasta agrupaciones con personería jurídica, tales como asociaciones. Las formas organizativas, la dinámica del capital social en las comunidades, las modalidades de brindar servicios voluntarios, así las modalidades de interacción entre municipalidades y grupos comunitarios y usuarios varían considerablemente, a pesar de su ubicación geográfica cercana. Las organizaciones comunitarias tradicionales expresan el derecho consuetudinario del control de su territorio y la regulación del acceso a estos recursos.

Sin embargo en muchos casos estos arreglos, normas de control y acceso se han perdido parcialmente, creándose vacíos de “poder”, que dan lugar a acciones de depredación, conflictos etc. Los DAPMAS durante los últimos años justamente allí han interferido de reivindicar la vigencia de las normas tradicionales y complementarlas con el respeto a las normas legales establecidas por la Ley Forestal o la Ley de Áreas Protegidas.

En su gestión frente a la municipalidad las organizaciones adoptan una estrategia individual, o sea ellos buscan asegurarse los nexos y sus negociaciones directas con la Municipalidad y con el alcalde, pero existe poca articulación entre las organizaciones comunitarias mismas, lo que a la vez implica desconocimiento de los objetivos, las actividades, experiencias, planteamientos, etc.

Los **Alcaldes auxiliares** son nombrados por el alcalde a propuesta de la respectiva comunidad, cada comunidad tiene un alcalde auxiliar con un mandato de un cargo para un año. Lo que ha sido una práctica de acuerdo a normas consuetudinarias fue finalmente reconocido legalmente por el nuevo Código Municipal (2002) . Los alcaldes

auxiliares son los representantes de los vecinos ante las autoridades municipales y a la vez el representante del Alcalde ante los vecinos. En algunos municipios los Alcaldes auxiliares juegan un rol importante para el mantenimiento de los mojones, o sea el control de los límites del territorio de la comunidad y del municipio. A parte de unas funciones estándares (transmitir información, registro difuntos, arreglos de conflictos familiares) a los alcaldes auxiliares se les atribuyen tareas según las normas tradicionales de los lugares, transferidas verbalmente como consignas en el cambio de periodo de un año.

Las organizaciones actualmente con mayor relacionamiento con los DAPMAS o con mayor interés en el manejo del Bosque en los cuatro municipios son:

Cuadro 1: Organizaciones locales y sus intereses o responsabilidades en el manejo del bosque

Municipio	Tipo de organizaciones	Intereses y responsabilidad principal
Quetzaltenango	Asociación de los Parcelarios del Valle Palojunoj	Los parcelarios que arriendan contra pago modesto a la municipalidad tierras para actividades agrícolas, han reforestado con apoyo del DAPMA y del proyecto FONACON. Actualmente tienen interés de establecer un convenio de concesionamiento con la Municipalidad, para poder aprovechar la cosecha de madera y seguir manejando "sus" bosques.
	Asociación de forestación y parcelas Paraje La Cruz	Parcelas agrícolas reforestación
	Tierra Colorada Alta	Reforestación futuro acceso a Concesión forestal, Capacitaciones
	Alcaldes auxiliares	Información de aprovechamientos forestales
	Usuarios de leña y RRNN del comunal	Dictamen, Aprovechamiento, compromisos de reforestación
	Usuarios de RRNN en áreas de bosques privadas	Dictamen, Aprovechamiento, compromisos de reforestación
Cantel	Concejo forestal	Representan los intereses de los propietarios privados de los bosques de Cantel, su nombramiento es de por vida y tocan un papel fundamental para mantener el equilibrio entre intereses de propietarios privados, intereses colectivos y la municipalidad. Son reconocidos por decreto municipal, son mayormente ancianos y prestan un servicio voluntario.
	Guardias forestales voluntarios comunitarios	Como servicio civil comunitario, jóvenes son nombrados de las Comunidades para apoyar en el control y la vigilancia de los bosques, especialmente el bosque Municipal, lo que expresa el aporte comunitario para mantener, manejar y controla los bosques así como refleja el poder que ejercen las comunidades sobre el bosque municipal.
	Asociación de Leñadores	Regulación de acceso a leña y Control de recursos, deben retribuir con aportes el derecho y los beneficios por acceder a leña para la venta en el bosque comunitario.

	Comités de agua	Coordinación de actividades de reforestación
	Alcaldes auxiliares	Control de recursos y de límites municipales, convocatoria de vecinos, organización de campañas
	Grupos de Mujeres	Asesoría para la implementación de invernaderos para la producción de hortalizas
	Escuelas y maestros	Educación comunitaria
	Asociación Chico Méndez (jóvenes)	Apoyo reforestación, combate incendios,
San Martín	ASAECO- Asociación de Agricultores ecológicos	ASAECO integrado por 18 personas de la aldea Tojmech, al pie de la Laguna de Chicabal y propietarios de terrenos privados a dentro del área protegida. Tienen sus propios guarda recursos y han gestionado e implementado infraestructura para la atención turística en la entrada del área protegida. En convenio con la municipalidad tienen funciones de eco-administración de mantenimiento de senderos y vigilancia y reciben ingresos por visitación
	Comité del Bosques Comunal de Tojalic	Es un bosque netamente comunal sin administración municipal, hay disputa de límites con otros municipios y depredación de aserraderos de otros municipios
	Nubes, etc.	Comunidades aledañas a la Laguna, fuerte presión sobre recursos sin beneficios algunos por afluencia turística a la Laguna
	Sacerdotes mayas	Practicas sus ceremonias mayas
	Alcaldes auxiliares	Apoyo para campañas y la rogativa anual de la lluvia, ceremonia masiva del pueblo mam en la laguna Chicabal.
	Comités de agua	Los tres bosques municipales de Cienaga, Comunal Grande y Comunal pequeño ubican muchas fuentes de agua. Los comités han dejado de vincularse al DAPMA, sin embargo existe el compromiso anual de reforestar por comités cierto área.
Zunil	No existen organizaciones que participan en el manejo del área. La relación con unos grupos de mujeres y con comité de transportistas, se ha desarticulado con el cambio de autoridades	EL DAPMA no ha logrado establecer relaciones ni con los comités de agua, ni con los comités de riego cuya agua proviene de uno de los 60 nacimientos del área protegida. <i>La gente de aquí no se involucra para nada.</i> Los agricultores de Zunil, principalmente ocupado con la producción intensiva de hortalizas bajo riego prácticamente tienen nulo conocimiento de las actividades del DAPMA y del manejo del área protegida de la zona del Volcán Zunil por su ubicación relativamente distante de las áreas de vivienda y de producción de las comunidades. EL DAPMA nunca ha hechos esfuerzos de relacionarse con algunos grupos, ni alcaldes auxiliares. Su actuar es completamente aislado y sin impacto social ni alianzas.

3.5. Un factor impredecible? Las elecciones municipales y sus consecuencias

Mientras los DPAMAS desde 1997 han trabajado con bastante continuidad respaldado por la voluntad política de sus autoridades, las elecciones realizadas en noviembre 2003 con nuevas autoridades asumiendo sus cargos en enero 2004 han provocado una

situación de incertidumbre, de conflictos y como ya analizado arriba de cambios en la composición de sus equipos.

Como consecuencia el proceso del PC se ha visto bastante afectado y algo “descarrillado”. Sin embargo en un país como Guatemala el cambio de personas de confianza del alcalde son “normales”, la ruptura en la continuidad de procesos es mas la regla que la excepción, la importancia del manejo de los recursos naturales aun un tema de poca importancia a nivel local.

Los alcaldes despiden técnicos, directores, guarda recursos, cortan presupuesto a los DAPMAS. Comenzó a hundirse algo por la arbitrariedad de las autoridades que desde nuestro punto de vista eran poco entendibles, sus deudas políticas pendientes con sus feligreses de campaña, y *plum se nos cae el piso*.

Dentro de las municipalidades *el patrón* es el alcalde, regala y recibe favores, prioriza intereses clientelitas y los estilos de gobernar no se asemejan a los criterios de “buen gobierno”. Son municipalidades, que carecen de planes de desarrollo, que manejan oficinas de planificación en función de la elaboración de proyectos puntuales, que buscan de “dejar obras” gestionado recursos adicionales del situado constitucional.

Dado este panorama general de las “gestiones tradicionales” hubiera sido prudente idearse desde un inicio una estrategia para ganarse y asegurarse la voluntad política. En este sentido no debería haber sido un factor impredecible, sin embargo en la realidad fue así.

A pesar de la admirable capacidad del coordinador de ProBosques de manejar con diplomacia a los actores con diferentes intereses, ProBosques se limita a trabajar con los DAPMAS. Y allí la duda y la reflexión como un proyecto o una iniciativa de “modernizar” a la gestiona ambiental de las Municipalidades puede trabajar al margen de las gestiones generales. O sea: *¿Puede una municipalidad “modernizarse” con nuevos estilos de gestión en un solo departamento sin cambiar el estilo de gobernar, de trabajar, de prestar servicios en general? . Puede aplicarse una gestión participativa a solo un área de sus funciones quedando relativamente desligado del resto de la gestión?*

Vimos que dependiendo de las capacidades y motivaciones de los técnicos durante algunos periodos el estilo de trabajo puede cambiar, sin embargo no se vuelve política de la municipalidad y esta sujeto a recaer con la salida de dicho técnico. El PC supuestamente quería recoger procesos de construcción de participación ciudadana en torno a la implementación de los Consejos de Desarrollo urbano y rural, tal como se establece en el nuevo marco legal de 2002. Sin embargo no podemos construir sobre los Consejos de Desarrollo Municipales o Comunitarios, porque no se habían instalado, porque no fueron convocados. Hasta la finalización de este proceso del PC los Consejos de Desarrollo solo están conformados con unas reuniones iniciales en el Municipio de San Martín. *¿Cómo entonces plantear la creación de una Comisión de Medio Ambiente del Consejo de Desarrollo?*

3.6 Impotencia y nuevos ajustes ante las voluntades políticas arbitrarias

Rodeado de desmotivación de los equipos de los DAPMAS, encontrando algunos funcionarios nuevos, desconociendo los avances, estrategias de trabajo y compromisos de los DAPMAS nos causaron indudablemente un gran sentimiento de impotencia. Pero no nos quedamos con los manos cruzados. La constatación de la falta de voluntad política de darle continuidad a los compromisos de los DPAMAS y del manejo de sus áreas protegidas, ha requerido cambiar de estrategia, buscar nuevas oportunidades y de ajustar el plan de acción del PC.

Las acciones y reajustas más importantes han sido:

- ⊗ **Un taller introductorio (marzo) con los concejales** de los cuatro municipios y nuevas áreas de trabajo de HELVETAS familiarizándoles con el marco legal, la institucionalidad ambiental pública, aclarándoles acerca de las nuevas competencias de las municipalidades en cuanto al ordenamiento territorial y la gestión ambiental y finalmente enfatizando sobre avances y compromisos de los DAPMAS con explicaciones acerca del “modelo” ProBosques. De esta manera se estableció un primer nivel de información e intercambio.
- ⊗ Un segundo taller (julio) tuvo mas el carácter de un viaje de tres días al oriente del país a conocer otras áreas protegidas y modalidades de manejo y de administración.
- ⊗ Paralelamente a los talleres intensificamos las **visitas a los alcaldes** (no siempre nos recibieron), platicas con concejales. En primer lugar era conocer su interés acerca de la gestión ambiental y de su área protegida y en general conocer sus ideas para la gestión municipal, como perciben su entorno, y porque plantearon cambios en cuanto a manejo de personal y de recursos. Este acercamiento tuvo beneficios mutuos, para Municipalidades y ProBosques y aunque no logramos resolver todos los problemas surgidas, por lo menos nos abrió las puertas para llegar, y se establecieron paulatinamente nuevas relaciones de confianza (por lo menos en caso de San Martín y Cantel). **Saber escuchar, encontrar el momento correcto, ir paso por paso con gradualidad, mostrar interés y sinceridad**, quizás son estos los ingredientes más importantes de esta fase para reestablecer la voluntad política.
- ⊗ Contactos e información a la gobernadora de Quetzaltenango quien preside el Consejo de desarrollo Urbano y rural a nivel de Departamento. Pero no tuvo mayor efecto.
- ⊗ Más y más estuvimos convencidos de tener que **“jalar” más a CONAP**, el nuevo director regional finalmente participa en todas las actividades organizadas por ProBosques, aun sin perfilar “una dinámica propia”. Sin embargo entre CONAP e INAB hacen un intento de acercamiento a las autoridades municipales, se hacen presentes y buscan conocer sus iniciativas. Creo que eso era un paso importante. La voluntad está, lo que con la aprobación de una nuevas versión de la política de co-administración por parte de CONAP en Julio 2004 logró traducirse en la acción conjunta de buscar la formulación y luego la firma de los convenios de co-administración.

- ⊗ La perspectiva inmediata es definir en un **convenio de co-administración las funciones de las partes, CONAP, Municipalidad y grupos de comunitarios**, el mismo convenio establece de forma general el espacio de concertación entre Municipalidad y los grupos locales involucrados en forma de un consejo de co-administración. Entre ProBosques, CONAP y la maestrante se ha formulado un primer borrador para los convenios de co-administración entre las Municipalidades y CONAP, el cual durante el proceso del PC ya no fue posible discutir con las autoridades municipales, sin embargo en reuniones con los alcaldes y concejales hemos preparado el terreno para establecer estos convenios. Aun se requiere la revisión por parte del Departamento jurídico de CONAP así como el examen jurídico de las Municipalidades. Planteamos para finales de Septiembre un taller para discutir los elementos y implicaciones de los convenios de co-administración con las Municipalidades con CONAP (con presencia de responsables de Guatemala), HELVETAS, ProBosques), concibiendo el evento con bastante formalidad para darle el peso y la seriedad que merezca.
- ⊗ En San Martín y en Cantel surgen varios talleres con organizaciones locales y DAPMAS y son estos talleres especialmente en Cantel, que prenden nuevas chispas de ideas para enfocar de nueva manera las opciones para crear asociatividad, interacción entre los grupos locales, una gestión conjunta.
- ⊗ Tras los talleres mayormente de un día o medio día, adicionalmente con reuniones y entrevistas con los líderes comunitarios, vuelen las reuniones directas con cada uno de los DAPMAS.

Las casualidades y acciones adicionales que surgen y hay que tomarlas

Las casualidades pueden ser poderosas estimulantes o limitantes. En caso de mi PC quiero básicamente mencionar tres aspectos:

1. **Visita alcaldes y concejales de Honduras.** En febrero Helvetas de Guatemala con COSUDE de Honduras ha organizado un viaje de concejales y alcaldes de diferentes municipios de Honduras, todos aquellos involucrados de alguna manera en una gestión ambiental y forestal bajo administración de la Municipalidad. Como parte del programa tuve la oportunidad de analizar el concepto de ProBosques y plantear nuevos retos ante el surgimiento de un nuevo marco legal, la política de co-administración. Participación y la conformación de alianzas, no solo conservación sino con mayor peso también impacto para el desarrollo económico local fueron mis mensajes. La preparación de la presentación (vea Anexo 8) me ayudado aclarar las implicaciones de varios conceptos, y creo de hacer un planteamiento interesante no solo para los hondureños visitantes sino para Helvetas y ProBosques.
- 2 **Estudio de caso de Capital Social.** El proceso de investigación (febrero - abril 04) así como la sistematización de los resultados del estudio de caso comparativo entre tres municipios del Altiplano Guatemalteco acerca de la "Construcción de Capital Social para el manejo de los recursos naturales" me hizo posible de analizar los proceso en varios municipios y además penetrarme con muchos detalles del funcionamiento del cuidado del Bosque en Cantel. Conceptualmente he avanzado entender más como

funciona la construcción de capital social, porque se activa o como se disminuye. Asimismo analicé el “modelo Helvetas” y el modelo “ TNC (The Nature Conservancy, organización de EE:UU) , aplicado por la ONG “Vivamos Mejor” con aun relativamente poco tiempo de experiencia (2 años) en la región del lago Atitlán. Estos descubrimientos teóricos y conceptuales, además mis miradas hacia la conformación de las redes e interacciones sociales en los municipios, creo que me han ayudado ha ampliar mi perspectiva para poder plantear alternativas y caminos para el proceso de cambio en mi PC.

En la validación de resultados del estudio, invitamos también a Cantel. En la discusión como crear más vínculos horizontales, surgió para Cantel el planteamiento de crear esta red de actores que cuidan el bosque y por otro lado vincular, articular la cantidad de comités de agua.

En cada municipio han surgido muchos elementos no previstos, algunas ya he analizado.

3.7 La planificación y lo que realmente se hizo

Fases y etapas generales. El ciclo previsto y los resultados esperados y los que añadimos

Las fases ordenan el proceso y deben permitir tanto el *congelamiento* de la situación actual “*provocar que se mueva*” y llegar a un nuevo estado de *congelamiento*. Así la teoría del cambio de Kurt Lewin. Lo que esta en movimiento no solo va para arriba o una supuesta mejora, pueden darse movimientos de retroceso o estancamiento.

No sé si esta nitidez de fases se puede dar en la práctica. En el planteamiento inicial del diseño de la tesis hemos identificado y determinado los siguientes 9 fases:

Creo que con cada uno de los actores te encuentras en una distinta fase del modelo, a un ritmo distinto. O sea todos estas relaciones implícitas de cambio con una serie de actores hacen posible en el sentido del poder avanzar hacia un mayor cambio, en el sentido de apuntar a un objetivo mayor común, tal como planteado en el PC.

El alcance del PC en cuanto a su área de trabajo fue replanteado. Ante las dificultades descartamos continuar con Zunil, pero continuar con mayor concentración en Cantel y en San Martín.

Cuadro 4 : Síntesis comparativa entre los planificado, lo realizado y lo logrado

Lo planteado	Lo realizado	Estado o lo adicional
1. Preparación y diseño	⇒ Entre ProBosques e INTERDAPMA, con un plan de acción	⇒ Concluido, y firmado un contrato de consultoría
2. Diagnostico y análisis de los actores, síntesis	⇒ Entrevistas con DAPMAS, en Cantel y San Martín con grupos locales, hoja de sistematización de relaciones de cooperación, aportes y beneficios. (técnicas varias: arco iris, perfil relacionamiento, etc)	⇒ Concluido, pero el informe al respecto aun no fue entregado a Helvetas

<p>3. Respaldo y consenso con autoridades</p>	<p>⇒ Lo que parecía fácil, se volvió quizás la fase mas larga y espinosa. Desde talleres con los concejales, visitas logradas y no logradas con alcaldes y concejales.</p> <p>⇒ Como encontrar la voluntad política "perdida", como preparar las autoridades para procesos mas participativos para la gestión ambiental y el manejo de áreas protegidas.</p>	<p>⇒ La importancia de CONAP no había reconocido del todo a un inicio, convertir la resistencia del anterior director regional y ganarse el nuevo, era importante. Finalmente planteamos los convenios de co-administración y CONAP se vuelve muy en el Centro del PC.</p>
<p>4 Orientación, capacitación de los DAPMAS, directores y técnicos</p>	<p>⇒ Debido a cambios en equipos técnicos, la desmotivación de toros nunca logré tal como planificado estructurar un proceso formal de capacitación. Fueron mas bien momentos en las reuniones INTERDAPMAS que utilizamos para esclarecer conceptos, tal como el de co-administración o de la participación, los planteamientos de la Ley de Participación y las nuevas funciones, competencias del Gobierno Municipal</p>	<p>⇒ Poco profundizado y lo considero insuficiente</p>
<p>5. Identificación de nuevos actores comunitarios, discusión de propuestas para mecanismos de participación</p>	<p>⇒ Con mas profundidad en Cantel y San Martín, de manera más general en Quetzaltenango. En Zunil no avancé</p> <p>⇒ Quizás no surgen realmente nuevos actores, pero surgen nuevas ideas como relacionarse con los actores. En esta fase quizás consiste la mayor riqueza del PC y logré de identificar propuestas digamos creativas e innovadoras</p>	<p>⇒ De enfocar la participación hemos crecido un poco mas allá, de ver la misma articulación de los diferentes actores, (tipo red) como un complemento indispensable. Pensar en términos de redes.</p>
<p>6. Conceptualización de los nuevos mecanismos de participación y co-administración</p>	<p>⇒ Llegamos a establecer una primer borrador de convenio de co-administración,</p> <p>⇒ una propuesta de concesionamiento va ser discutida con concesionarios de Quetzaltenango en septiembre tengo</p>	<p>⇒ Con CONAP hemos avanzado, pero con las Municipalidades no se ha llegado a concretizar como pueden funcionar los comités de co-administración.</p> <p>⇒ Así que el avance y el cambio quedan parciales</p>
<p>7. Elaboración de acuerdos, reglas, normas</p>	<p>⇒ Borrador del convenio de co-administración en general y con sus especificidades por municipio.</p> <p>⇒ Sin embargo la negociación entre Municipalidades, DAPMAS y los grupos locales no están concluidas.</p>	<p>⇒ Muy parcial, el trabajo no esta concluido</p>
<p>8. Iniciar funcionamiento de nuevos mecanismos</p>	<p>⇒ En ningún municipio llagamos hasta esta fase, o sea no podemos incluir en este PC y en la tesis observación o análisis ninguno acerca de lo que podría darnos pautas sobre la aplicación de algunos "productos " del cambio.</p>	<p>⇒ Ningún resultado</p>
<p>9. Sistematización del proceso</p>	<p>⇒ Queda pendiente de realizar un evento conjunto entre los actores claves y reflexionar en conjunto sobre el proceso. Termina el PC en su fase con el MDD, pero mi consultoría aun esta vigente y la terminaré finales de</p>	<p>⇒ Por terminar en Septiembre.</p>

	Septiembre. ⇒ Así que aun es un paso pendiente con cada Municipio discutir los logros finales, entregar a cada uno "sus productos", desde el Diagnostico, hasta mi visión del proceso, las recomendaciones y los puntos pendientes.	
--	--	--

3.8 Los nudos críticos. Factores de Éxito y Errores

El nudo crítico quizás consiste en la propuesta misma. Querer construir mecanismos de participación en un corto plazo en un entorno y en una sociedad que tiene sus relaciones establecidas bajo esquemas de clientelismo, poca práctica democrática y decisiones arbitrarias. Este hecho se puso de manifiesto con el cambio de autoridades tras las elecciones y las nuevas autoridades desde inicio del año. No conocer sus intereses y planes, no tener los canales de comunicarse, no entender los móviles para sus decisiones de cambiar personal.

Cuando planté el PC, pensé construir sobre las bases del nuevo marco legal creado para la participación ciudadana. Los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural que deberían haberse instalado ya desde el nivel comunitario y municipal. Pero hasta la fecha en realidad no asumen su papel, su integración corresponde a las voluntades de los alcaldes y no a una propuesta de la sociedad civil.

No puedo decir si el PC ha sido un éxito, ha sido una búsqueda que aun no encuentra las respuestas y practicas acertadas. Pero sí tuvimos **algunos factores favorables**.

- ⇒ **Insertarme como consultora asesora** de ProBosques, acordar un contrato de consultoría con el respaldo institucional de Helvetas.
- ⇒ **La accesibilidad de discusión de ProBosques**, con duros pero efectivos momentos
- ⇒ **Conocer el ambiente** y la historia de los DAPMAS, haber tenido conocimiento del trabajo de los DAPMAS y conocer a varios de sus integrantes.
- ⇒ **Recibir nuevos impulsos desde la maestría** para abarcar la temática de la participación
- ⇒ Encontrarme con técnicos abiertos
- ⇒ Ser aceptada como profesional por parte de los DAPMAS
- ⇒ **Manejar métodos** de facilitación de procesos grupales., disponer de mi caja de herramientas
- ⇒ Encontrar **voluntad e interés en el nuevo director regional de CONAP** para elaborar los convenios de co-administración.
- ⇒ Y finalmente **una porción de flexibilidad y apertura** mía para incorporar nuevos elementos en cada Municipalidad.

Los **errores** por supuesto no han sido ausentes, sino parte del proceso:

- ✦ **Dimensionar demasiado grande el alcance** del PC dado el tiempo relativamente corto del proceso.
- ✦ **Subestimar en su diseño el posible impacto del cambio de las autoridades municipales** sin estar preparado con una estrategia al respecto. Dejar de pasar demasiado tiempo para reaccionar frente a esta situación.

- † **Subestimar la necesidad de crear voluntades políticas** para asegurarse las condiciones para
- † **Subestimar la estrechez del margen de acción de los DAPMAS dependientes** de sus autoridades municipales.
- † **No lograr establecer un proceso de capacitación** introduciendo de manera sistemática un proceso de aprendizaje de los equipos técnicos de los DAPMAS.
- † **Perder mi grupo de tarea en el camino**

Equipo DAPMA de Cantel



Capítulo 4 Marco Conceptual y Conceptos utilizados

4.1 Conceptos utilizados y como se entrelazan



Como punto de salida y durante el proceso han sido relevantes varios conceptos y lo manejamos para entender la realidad para encontrar y estructurar nuestras propuestas y resultados del proceso de cambio. Pero tampoco los conceptos han sido constantes, han adquirido cuerpo y significado conforme fuimos avanzando en el proceso:

- Capital Social- vínculos, energía social y acción colectiva
- Derecho consuetudinario y bosques municipales
- Participación ciudadana y los Consejos de Desarrollo
- Co-administración para el manejo de áreas protegidas.
- Hacia la gestión de redes

Quiero detallar algunos elementos conceptuales y a la vez entrelazarlos:

Capital Social o la fuerza que nos hace mover

Participación sin Capital Social es impensable. Participación crea mejores condiciones para que el capital social se pueda desarrollar. Los teóricos se disputan las definiciones, para mí era importante lo siguiente:

- ✓ El capital social de un grupo son sus recursos asociativos y sus dimensiones son las relaciones de **confianza, reciprocidad, solidaridad, compromiso y cooperación, redes sociales que permitan a personas actuar de manera colectiva**. Se refiere a un ambiente social con mejor soporte y cohesión.
- ✓ Cuando los actores logran implementar acuerdos de colaboración pueden **alcanzar beneficios que ningún otro actor alcanzaría por sí solo**.
- ✓ Se requiere **integración o capacidad de cooperación entre miembros de grupos con diferentes niveles de poder político, económico y social** así como relaciones entre comunitaria, interinstitucionales y con autoridades públicas. Eso implica crear instancias de colaboración entre miembros de un grupo (vínculos horizontales y de solidaridad),
- ✓ **Las redes** se mantienen a través del contacto personal y el aprendizaje experimental.

- ✓ Es crear y consensuar **objetivos comunes** para actuar de forma coordinada.

El desarrollo local, depende de la gente, de su capacidad de activar su capital social, de sus instituciones que viven, actúan, trabajan, pelean en este territorio. Es un modo de promover el desarrollo para convertir en dinámicas las potencialidades que pueden identificarse en una unidad socio-territorial. El entorno cultural adecuado son las *relaciones de confianza* construidas para lograr que los actores locales se alineen tras objetivos comunes.

⊗ **Derecho consuetudinario y bosques municipales**

La existencia de los bosques municipales en áreas de población indígena, es expresión de los derechos que siguen ejerciendo las comunidades sobre su territorio. A la vez pero con variaciones ha sobrevivido un sistema de arreglos sociales, con reglas, cargos, normas que se aplican en las comunidades rurales del Altiplano que reflejan Capital Social y la fortaleza de su institucionalidad local. La legitimidad de las propuestas de manejo depende de su conformidad con el derecho consuetudinario, sin embargo aun no se expresa suficientemente en los planteamientos de propuestas políticas para el desarrollo o el manejo de recursos naturales. A la vez existen las comunidades que han perdido el control de sus áreas, donde la no-aplicación de las reglas y normas de acceso crea conflicto y una degeneración de los recursos naturales.

Cualquier planteamiento de manejo de áreas protegidas debe construir y fortalecer la vigencia de esta institucionalidad local. Mecanismos de participación deben recoger, pero también explicitar estos derechos y formas tradicionales de manejo.

⊗ **Participación ciudadana, Gestión municipal participativa**

La propuesta de ProBosques desde un inicio apuesta a demostrar que las Municipalidades y actores locales son capaces de manejar los recursos naturales de su territorio.

La elaboración de los Planes Maestros con una amplia participación de los grupos y usuarios locales contrarrestan las prácticas normales de que los técnicos realicen una serie de estudios para determinar las propuestas para el manejo. El poder de los técnicos en desmedro de los intereses de la población. La apuesta de ProBosques es la creación de capacidades locales, de armonizar los conocimientos técnicos con procesos de sensibilización, negociación, concertación entre técnicos, políticos o de autoridades municipales y grupos locales. Municipalidades manejando áreas protegidas son una manifestación concreta de un empoderamiento local en un sistema centralista y una oportunidad para establecer nuevas relaciones entre el sector público concretamente CONAP y las Municipalidades. Crean mejores condiciones para la gobernabilidad local, ya que concretizan reglas y normas de acceso a los recursos, vigilan su uso y supuestamente se limitan las arbitrariedades bajando así el potencial de conflicto.

Sabemos que la participación en el desarrollo es un proceso por el cual las personas y entidades que tienen un interés legítimo ejercen influencia y participan en el control de las iniciativas de desarrollo y en las decisiones y recursos que los afectan y que tiene muchas ventajas.

Un proceso participativo bien diseñado **puede ayudar a resolver o manejar conflictos** al crear una base común y de negociación entre los grupos interesados.

Los procesos participativos son **una oportunidad para el aprendizaje social e innovación** lo que favorece el compromiso con los cambios sociales.

La participación **puede fortalecer a las instituciones locales** en su capacidad administrativa, autogestión, confianza, transparencia, responsabilidad y acceso a los recursos, calidad de servicios, evaluación

La participación como un derecho del ciudadano, la participación como expresión de una nueva relación entre estado y ciudadano, gobierno local y vecinos. La participación se debe aprender y como tal se deben reestructurarse las relaciones moldeadas tradicionalmente por características poco democráticas, verticales, clientelitas. .

La implementación de gran parte de los acuerdos de la Agenda 21 depende de los gobiernos locales. Su Capítulo 28 convoca a los gobiernos locales del mundo a dialogar con sus comunidades para preparar planes de Agenda Local 21: *Cada autoridad local debe iniciar un diálogo con sus ciudadanos, organizaciones locales y empresas privadas y adoptar una Agenda 21 Local. Mediante procesos de consulta y concertación, los gobiernos locales pueden aprender de la comunidad y obtener información para formular mejores estrategias. El proceso de consultas aumenta la conciencia de los hogares respecto al desarrollo sustentable" (Capítulo 28.3. Agenda 21)*

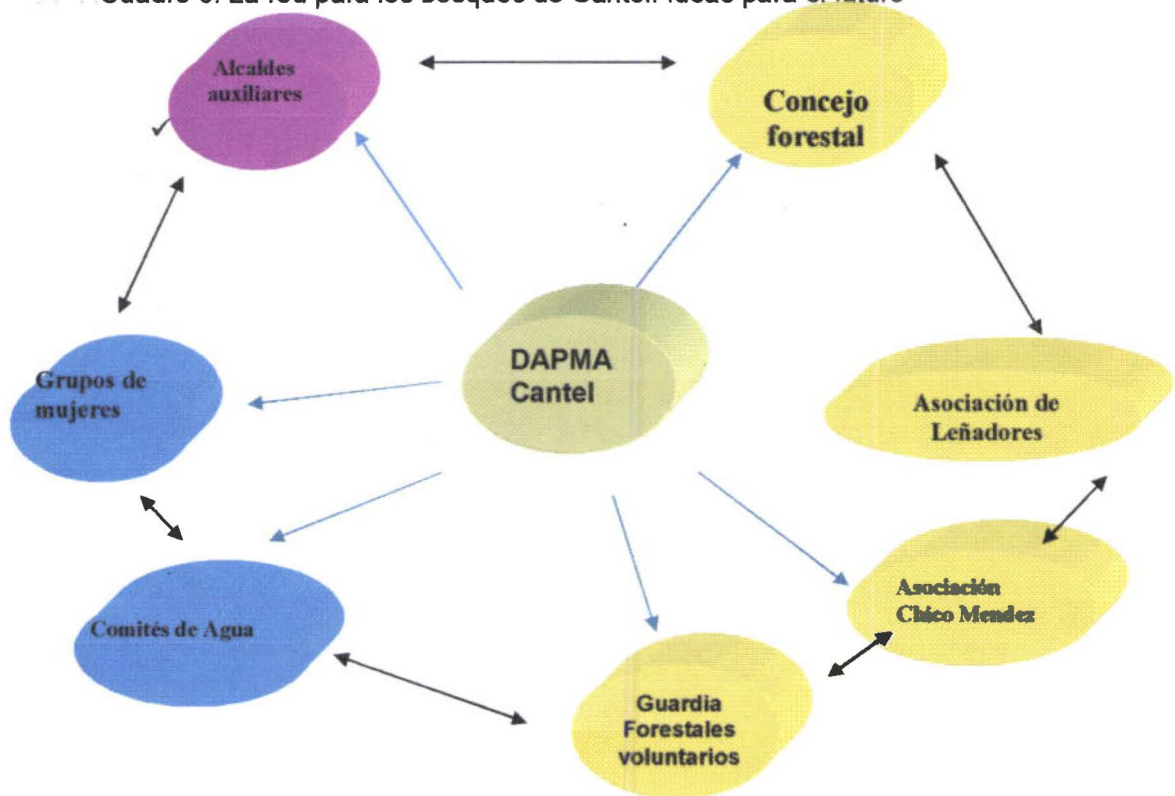
El encanto de las ventajas de la participación para la gestión local, para el desarrollo local sin embargo se contrarresta con la lentitud de los cambios para generar las prácticas, actitudes favorables, los mecanismos, las normas. Participación y una gestión participativa requieren instrumentos y voluntades. La participación en la gestión municipal moderna se expresa por nuevos niveles de comunicación e información, nuevas formas de dialogo, predispone formas de articular intereses, negociarlas, concertarla, una actitud activa de los gobernantes locales frente a su ciudadanía, una preocupación por responder con los servicios adecuados, transparentar la gestión y las cuentas.

☒ **Cooperación en redes - Gestión de redes**

Finalmente llevé el concepto de *Gestión de Redes* en la mente para explicar mejor por que los actores locales no solamente deben interactuar, dialogar con el DAPMA y la Municipalidad, más bien que los objetivos comunes deberían expresarse justamente en conectarse entre ellos mismos, de complementarse mejor en sus roles, de aprender del otro y a la vez poder ser frente de la sociedad civil ante la Municipalidad. Las Redes consisten en *acuerdos horizontales temporalmente limitados entre actores privados y públicos independientes. (Zimmermann, 2004)* redes pueden mejorar la integración social y lograr una mayor participación en la toma de decisiones.

La comisión de co-administración se puede entender como cooperación en red, establecer una gestión conjunta de los comités de agua, también supone una cooperación en red y no necesariamente necesita una figura formal de una vez. La concertación entre actores puede dar lugar a la creación de una red. Hacia allí estoy apuntando por ejemplo en caso de Cantel:

Cuadro 5: La red para los bosques de Cantel. Ideas para el futuro



⊗ **Co-administración para el manejo de áreas protegidas.**

Ha existido bastante confusión en definir que es la co-administración y que el co-manejo. La nueva versión de la política de co-administración (2004) lo define de manera poco concreta como una *figura técnica, administrativa e institucional reconocida por el Consejo Nacional de Áreas Protegidas que le permite a éste realizar arreglos con diferentes personas individuales o jurídicas, públicas o privadas, sociedad civil o cualquier otro grupo representativo, con el propósito de coadyuvar coordinadamente al eficaz manejo de las áreas protegidas y al eficiente funcionamiento del SIGAP.*

El instrumento para formalizar estos arreglos de co-administración son los convenios de co-administración, que expresan la co-responsabilidad y las funciones de las partes. No debe caerse en el error de mantener las funciones a un nivel muy general, sino se vuelven inoperativos y de poca utilidad.

⊗ **Municipio productivo un complemento para la conservación y el manejo de las áreas protegidas**

El concepto de municipio productivo estaba poco presente en la propuesta inicial de ProBosques de los PRM, ya que tienen su peso sobre la conservación. Desde la Municipalidad buscar consecuentemente a conservar recursos, pero a la vez convertirlo en una ventaja competitiva lo entendemos ahora como complementario.

Conservación debe crear beneficios económicos, la conservación o recuperación de los recursos, el manejo de las áreas protegidas no puede vivir de las prohibiciones de uso de los recursos, mas bien crear nuevas oportunidades. La Municipalidad como facilitadora, asesora para crear empleo y ingresos por nuevas actividades de manejo. En este sentido se entienden también los subsidios que maneja el PINFOR (Programa de Incentivos Forestales de CONAP) o el PARPA – PPAFD (Programa Piloto de Apoyos forestales Directos del MAGA) y el concepto de pago por servicios ambientales.

La participación ciudadana funcionará con mayor motivación si la Municipalidad hace sentir sus esfuerzos por crear mejores condiciones para el desarrollo económico. El manejo del área protegida puede convertirse en un buen instrumento para el desarrollo económico local.

4.2 La metodología utilizada – como recorrer el camino sin perderse

La metodología comprende el conjunto de instrumentos seleccionados, el procedimiento, los principios que nos guiaron, en su combinación, en su dinámica y en su aplicación. La metodología refleja nuestra postura ideológica y conceptual sobre el desarrollo, sobre como entender el contexto y el cambio organizacional. A la vez está implícito qué actores se han involucrado en cada momento, cómo se ha creado una identificación con el proceso y como se ha coordinado el proceso y como se ha construido aprendizaje.

Se expresa en las fases que hemos elegido para el proceso de cambio. La capacidad de ofrecer una gama amplia de enfoques quizás es un factor de éxito.

Pero en la realidad como un barco que ha elegido por ciertas razones una ruta y un destino y que busca navegar en el mar, con las tormentas se le desajusta su camino y tiene que reajustarlo. ¿Cómo se pone de acuerdo el capitán con su equipo?

⊗ **Pensamiento sistémico**

Las organizaciones son sistemas abiertos con varios subsistemas en su interior y con relaciones con su entorno y a su interior. El sistema emerge y se desarrolla de las relaciones de sus elementos, las cuales no son estáticas sino dinámicas. Para comprender la complejidad de relaciones en mi PC era importante comprender las relaciones entre

- el DAPMA y su entorno local
- la relación entre DAPMA y otros subsistemas en la Municipalidad así como
- entre los grupos locales.

A partir del conocimiento de las personas, la particularidad de sus perspectivas, se pueden conducir y adaptar a nuevas circunstancias y retos. La metodología aplicada debería facilitar e impulsar esta adaptación.

⊗ **Nuevas relaciones entre lo público y lo comunitario:**

Crear, valorar e intensificar nuevas relaciones y una nueva calidad en las relaciones entre lo público y lo comunitario no solo es el objetivo del PC sino se ha reflejado en las fases del proceso. Generar y entender las distintas perspectivas y motivaciones, destrabar resistencias y conciliar intereses ha sido parte del proceso metodológico. La metodología busca una inclusión de los actores claves, aunque ya vimos que las autoridades hayan quedado afuera, así como hasta cierto grado los mismos grupos

locales. La planificación del proceso buscaba recoger las distintas perspectivas, sus motivaciones o posibles objeciones y resistencias. Ponemos de acuerdo

⊗ **Investigación participativa:**

No logré quitarme encima mi “camisa” de consultora, a pesar de que traté de seguir el enunciado de una investigación participativa, el rol principal de generar información, ordenar y sistematizarla me tocaba a mí. Llevaba los técnicos en mis visitas y entrevistas con líderes de grupos locales, me ayudaban a preparar reuniones, las preguntas generadoras. Allí lo fundamental creo es tomar en serio los conocimientos y experiencias previas, sus particulares puntos de vista, sus temores, eso significa respetarlos. Los talleres en cada Municipio posteriormente servían para analizar y validar el resultado, reconocer su validez al interior del DAPMA, del grupo. .

⊗ **Constructivismo y mapas mentales**

El constructivismo me ayuda entender como armar mi proceso metodológico en el sentido de que cada uno construye su conocimiento y nadie le puede sustituir en esta tarea y depende de sus disposiciones internas. Con el contenido cada uno construye su mapa mental. Tenemos una serie de conceptos, concepciones las cuales son la base para interpretar y determinar el interés, la utilidad para nuevas informaciones. Un análisis participativo de la situación, entender las resistencias, incluir las perspectivas diferentes, apunta acerca esta disposición para el aprendizaje, la modificación de esquemas de conocimiento y de allí para el cambio.

No sé si he agotado las posibilidades para aplicar instrumentos que crean la disponibilidad de aprendizaje, que facilitan la innovación de nuestras mapas mentales.

⊗ **Género y Equidad**

A pesar de que manejo personalmente un enfoque de género, la complejidad del proceso prácticamente me lo hizo difícil de apuntar consecuentemente al principio de equidad de género. Los actores que surgieron en su mayoría eran hombres, salvo algunas técnicas de los DAPMAS. En la fase del diagnóstico aun traté de diferenciar entre intereses de participación de hombres y mujeres, sus modalidades de participación, sus formas organizativas

Acerca del como de la metodología aplicada en mi PC quiero destacar algunos elementos, tomando en cuenta que aquí creo de demostrar la rigidez de un proceso metodológico, más bien lo entiendo como una reflexión sobre los horizontes y las limitaciones que estaban presentes:

- ⚡ La fase del **descongelamiento se ha vuelto bastante largo** en términos de tiempo del PC. El estancamiento del PC resultaba de los cambios de las autoridades, el ajuste de la metodología de trabajo implicaba llegar a un acercamiento con las nuevas autoridades, conocer sus visiones, introducirles en la temática de gestión ambiental, nuevas competencias municipales, manejo de áreas protegidas. (visitas, reuniones, talleres, nuevamente visitas, presentación del PC...) Lo imprevisto resultaba tomar el mayor tiempo.
- ⚡ La **planificación del con un análisis de problemas** tanto en conjunto con el INTERDAPMA como mi grupo de tarea, como en sesiones específicas con Pro0bosques, Helvetas y cada uno de los DAPMAS y algunos de los grupos locales. Utilizamos un árbol de problemas, construimos un marco lógico.

- ✦ En el proceso de análisis de información, fueron relevantes **las discusiones y reuniones de trabajo con representantes de ProBosques, HELVETAS** y los municipios seleccionados; metodológicamente estos procesos se llevaron en **forma participativa** con la visualización en tarjetas de cada paso. Incluimos momentos de monitoreo, evaluando, revisando, ajustando.
- ✦ **Teníamos que retomar varias veces las mismas actividades** de informar, convencer a los nuevos técnicos de DAPMAS, a CONAP.
- ✦ Quería establecer ciertas **reglas de participación** dentro del INTERDAPMA , lo que no ha funcionado bien.

4.3 Métodos de trabajo y mi caja de herramientas

Los métodos organizan al proceso, estructuran el camino y requieren técnicas y herramientas para los pasos y momentos distintos y deben ser adaptables a las situaciones específicas, no hay recetas, ni las queremos.

Las herramientas o instrumentos dependen del método aplicado para lograr ciertos objetivos.

En caso del PC en el fondo mi mayor poder resultaba elegir los métodos adecuados y manejar las técnicas en el momento correcto y adaptado correctamente a la situación, marchábamos de manera cooperativa, orientada hacia el grupo, resaltando la importancia de la comunicación:

Instrumentos para comprender y analizar

Quiero resaltar algunos instrumentos me resultaron útiles durante la fase del análisis de la situación y la creación de un consenso acerca de la problemática (donde están?) , de los objetivos (a dónde van?) y posibles opciones de cambio:

- ✦ **Generar la información** para un análisis general fue una experiencia interesante, revelador y participativo. Talleres en INTERDAMPA, la utilización de técnicas como el arco iris y el perfil institucional para cada DAPMA, analizar la organización con su vida interior y exterior, logrando compararlos, discutir, descubrir elementos comunes.
- ✦ Las **entrevistas en base a una guía me ayudaron a profundizar a “mirar bajo la superficie**, a sentir lo no visible”, se convirtieron a veces en discusiones animadas, no era solo cuestión de pregunta y respuesta, eran momentos de impulsos para la reflexión
- ✦ Para definir la relación entre actores, se estableció una **matriz de análisis que identificó las potencialidades y debilidades de cada actor** y su potencialidad para relacionarse entre sí.
- ✦ **Incluí técnicas, dinámicas de CEFE en los talleres**, (Competencia Económica Formación de Emprendedores) para experimentar y reflexionar sobre actitudes que impiden o favorecen cooperación y colaboración. A partir de la experiencia en la técnica construimos concepto, y cuestionamos como la cooperación, funciona actualmente, el valor de la comunicación, la dificultad de llegar a consensos, etc.

- ↳ **Técnicas de moderación y de visualización** se aplican en todos los procesos grupales. Mediante **tablas, graficas, tarjetas tratábamos de simplificar y sintetizar la información**, conceptos, ideas.

Además el manejo adecuado de la comunicación, informar, recibir dudas, aclarar y retroalimentar me parecía fundamental, aunque en la realidad a veces ni se expresan, formulan estas dudas. .

Instrumentos para intervenir

- ↳ Con CONAP logramos que se involucraran más con las DAPMAS y tomando contacto con las nuevas autoridades municipales. Discutimos, analizamos la nueva versión de la política de co-administración y sus implicaciones, escuchamos el reporte de un técnico de DPAMA que ha participado en la conformación de la mesa de co-administradores. De allí surgió la propuesta de formular convenios de co-administración, en varias sesiones entre CONAP y ProBosques se concretizó un primer borrador sujeto a revisión jurídica en CONAP.
- ↳ Los **encuentros con los concejales**, dos talleres de dos días permitieron un acercamiento y a la vez un intercambio entre ellos. El objetivo era familiarizarlos más con los requerimientos técnicos y administrativos de un ente administrador de áreas protegidas así como crear apertura para buscar nuevos mecanismos para una gestión participativa en el manejo de sus áreas protegidas. Yo moderaba el primer encuentro, sentía la dinámica y paulatina apertura, observaba actitudes.
- ↳ Tras **reuniones preparativas** con ProBosques y por otro lado con cada DAPMA en **talleres participativos** con los DAPMA y con los grupos locales discutimos los obstáculos para una mayor interacción y cooperación, razonamos sobre las posiciones las implicaciones de una mayor cooperación en cuanto a procedimientos de planificación, información, concertación de objetivos comunes.
- ↳ En algunos momentos la **asesoría** se ha vuelto como en primer plano: Llegaron los técnicos a preguntar, cómo hacer, que opino yo, etc. La **consultoría** quizás es el marco frío, la asesoría es el proceso caliente, es el relacionamiento que logras, la identificación que generas, la demanda que logras articular, la vivencia de cambio que haces real. .
- ↳ En cada Municipio se involucraron distintos actores, y enfatizamos sobre las distintas opciones o sea una variedad de posibilidades para cada caso concreto.
- ↳ En caso de San Martín el **involucramiento directo** de ProBosques en la conformación de la comisión de Medio Ambiente del Consejo de Desarrollo Municipal Urbano y Rural (COMODUR) con una solicitud posterior del alcalde a ProBosques para la asesoría de la comisión y sus propuestas de gestión ambiental local.

4.4 El Asesoramiento recibido y el coaching

El asesoramiento para el PC de parte del MDD tiene **distintas variantes en distintos momentos** y finalmente asegura un acompañamiento durante todo el proceso:

1. **En aulas virtuales con docente.** En base a preguntas el docente del aula virtual nos guió en la elaboración del diseño, de avances y reflexiones. El producto de la

asesoría son comentarios específicos y recomendaciones y finalmente también una nota que debería reflejar. Un elemento importante de la metodología del asesoramiento del MDD es la repetición o sea el maestrante esta impulsado a tener continuidad y a recuperar de manera periódica sus reflexiones.

2. **En aula virtual o en trabajo grupal:** Otros maestrantes en base a su propia experiencia y perspectiva, estando frente al mismo desafío del PC analizan la información acerca de la tesis y emiten recomendaciones para su retroalimentación. En este sentido el MDD buscó crear un ambiente de intercambio.
3. **El coaching.** El coach por parte del MDD me fue asignado por ser especialista en el tema, sino por ser especialista en procesos de cambio organizacional. El coach acompaña todo el proceso hasta la redacción misma de la tesis y funciona en base a requerimientos, a demanda del maestrante. Es una manera muy centrada en la persona misma y en su proceso propuesto.

Las tres modalidades ofrecidas por el MDD son complementarias y ayudan a avanzar. El resultado de la asesoría siempre depende de la capacidad del asesorado de su receptividad, de su apertura y en caso de la asesoría del coach de su capacidad de generar las preguntas oportunas que permitan al coach de actuar.

En mi caso creo respondí bien y obtuve buenos resultados de la modalidad 1 y 2. en caso del coaching encontré mucha disponibilidad de apoyarme. La revisión de redacción de la tesis me aportó una retroalimentación importante. Y me permitió algunos nuevos elementos para estructurar el hilo de la argumentación en los diferentes capítulos.

Quiero mencionar dos aspectos responsables por no haber podido **aprovechar de manera óptima la oferta completa del coaching:**

- † La presión del tiempo es un adversario constante
- † Mi coach esta especializado de desarrollo y cambio organizacional pero además hubiera requerida de algunos elementos más temáticos acerca de experiencias de participación en el manejo de recursos naturales y áreas protegidas en otros países. Una discusión de conceptos, experiencias, de aciertos y desaciertos me hubiera permitido de ubicar mejor algunas propuestas.

Capítulo 5 Conclusiones y Reflexiones

5.1 Impacto del PC en el entorno . Siembras que brotarán?



Al emprender el proceso de cambio, el entusiasmo y la convicción de poder contribuir con nuevos elementos al “modelo” de ProBosques creado e impulsado durante los últimos años eran el motor y la motivación para buscar los elementos de mayor sostenibilidad social de los PRM. La modestidad de los impactos logrados quizás no reduce mi entusiasmo, pero si me permite comprender en mejor

forma la complejidad de la iniciativa emprendida.

El impacto de las consecuencias del cambio de gobiernos locales marcaba finalmente lo que era posible lograr o rescatar del planteamiento inicial. El proceso al momento de redacción de tesis queda incluido, ya que la consultoría encargada por Helvetas recién finaliza finales de Septiembre y nos da aun un estrecho margen de tiempo y oportunidad de concretizar algunos productos y resultados.

A pesar de no haber logrado varios de los resultados planteados, podemos rescatar elementos distintos del impacto del proceso de cambio:

1. Una vez más hemos comprobado y sufrido que la conservación de bosques en primer lugar no es un problema “ambiental”, sino como un **problema (o una oportunidad) de gestión, decisión política y concertación.**
2. Hemos identificado en tres municipios, Cantel, Quetzaltenango y San Martín distintas **opciones que permitirán una nueva dinámica en el relacionamiento** entre los DAPMAS y los grupos locales, distintas en cada Municipio. Podemos valorar positivamente que el proceso ha permitido abrir el dialogo entre actores interdisciplinarios y de distintos intereses (técnicos, comunidad, autoridades, CONAP), aun quizás no en las dimensiones y profundidades como lo hubiéramos esperado,
3. Recuperar las voluntades políticas de las nuevas autoridades implicaba en primer lugar no desatar una resistencia específica al PC. Era en el fondo una resistencia contra la capacidad técnica instalada en su municipio. Para ProBosques. El PC

contribuyó que ProBosques reconociera la urgencia de actuar, de asumir acciones para ganarse las voluntades políticas de los nuevos alcaldes. Finalmente lograron **recuperar las relaciones** y de poner sobre la mesa sus responsabilidades para el manejo de los Parques Regionales Municipales.

La capacidad del coordinador de ProBosques ha sido tan convincente de que el alcalde de San Martín en una declaración de confianza ha solicitado el apoyo de ProBosques para llevar un juicio para establecer la certeza jurídica de un bosques comunal. En este caso ha sido asombroso y muy repentino el cambio “del estado de animo” del alcalde. Donde tuvimos menos éxito con esta estrategia es Quetzaltenango, el mayor municipio donde sigue una tensa relación entre el DAP y el Departamento municipal en que se inserta.

4. La propuesta de crear dentro de **los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural** a nivel municipal una **comisión de medio ambiente**, la cual debe en este espacio de participación ciudadana vincular los intereses de la población entorno al manejo del área protegida con otras prioridades de la gestión ambiental local y finalmente con las prioridades y oportunidades de desarrollo en el municipio no han prosperado mucho, salvo en el caso de San Martín con la instalación de la comisión de medio ambiente.
5. Con CONAP hemos llegado a formular un borrador para los **convenios de co-administración entre CONAP y las Municipalidades (vea anexo)** , lo que implicaría en un futuro y especialmente ante la pronta terminación del proyecto ProBosques que CONAP debería asumir un rol mucho mas activo para el acompañamiento y la asesoría a los DAPMAS, correspondiendo a su rol de ente rector de los áreas protegidas en Guatemala. Los convenios de co-administración delimitarán tanto las funciones de CONAP, como de las Municipalidades y los grupos locales para el manejo de los PRM en base a los planes de manejo. Asimismo considera la implementación de un comité de co-administración a nivel local entre la Municipalidad y grupos locales quienes actualmente asuman responsabilidades en el manejo y aportan o se benefician del manejo de los áreas protegidas. Por los atrasos en el proceso ya no logramos en cada municipio normar el funcionamiento del comité de co-administración, ni crear el consenso entre Municipalidad y los respectivos grupos locales. Sin embargo ProBosques y CONAP asumirán esta tarea para las próximas semanas.
6. **Gestión interna DAPMA y comunicación con su entorno.** El funcionamiento interno de cada DAPMA tiene serias limitaciones en cuanto a los flujos de información y las modalidades de comunicación interna con los concejales y con otros departamentos de la administración municipal, así como hacia grupos locales y la población en general. En realidad poco logré al respecto, salvo en caso de Cantel que inicio de trabajar con el equipo una “ estrategia de comunicación” del DAPMA. Sin embargo debería ser una inquietud y una iniciativa de toda la gestión municipal. Por lo menos iniciamos con algunos pasos para concebir unos nuevos estilos de comunicación con los ciudadanos, y la Alcalde puede a lo mejor posteriormente extender la “buena practica”.
7. **Evento final de cierre, “Cambios y condiciones para la sostenibilidad social en el manejo de los áreas protegidas”.** Para socializar entre todos los actores principales así como los nuevos municipios de trabajo de ProBosques los resultados y las recomendaciones, incluyendo una evaluación del proceso mismo he propuesta un Taller (un día) inicio de octubre. Este evento de cierre nos permitirá llegar a un balance, así como a establecer nuevos compromisos.

Aprendizaje y la aplicación de nuevas actitudes deberían estar ligados, aunque no puedo estar segura que realmente las actitudes de las personas, técnicos, políticos, asesores ProBosques para aplicar el nuevo enfoque de sostenibilidad social reflejen en un futuro las afirmaciones del PC.

8. **En cada uno de los municipios logramos sembrar cambios y propiciar algunos impactos** específicos, que considero como la riqueza de este proceso de cambio. No son cambios definitivos, formalizados aun pero son pautas que se han comenzado a retomar en las gestiones de cada DAPMA.

Cuadro 6 : Resultados logrados en tres municipios

Resultados Municipio	Cantel	San Martín	Quetzaltenango
Interno DAPMA	Planteamientos y su discusión para mejorar la gestión interna de DAPMA y de su organigrama	Planteamiento al alcalde de contratar un técnico forestal para restituir la capacidad técnica del DAPMA para llevar los proyectos PINFOR, PARPA y poder elaborar los planes de manejo de los bosques municipales	
Relaciones internas entre DAPMA y Municipalidad	Reasignación del concejal de medio ambiente con una mayor acompañamiento e involucramiento en el trabajo del DAPMA		
Mecanismos de participación en el COMODUR	Se reconoce la necesidad de encontrar formas para una comunicación fluida con la población que incluye información sobre el DAPMA, sus acciones, recepción de sugerencias , rendición de cuentas	Creación de la comisión de medio ambiente en el COMODUR	
Relaciones entre grupos locales y el DAPMA	Los numerosos comités de agua en el municipio enfrentan serios problemas de abastecimiento de agua potable. Los nacimientos se ubican del área protegida. La discusión interna como vincular los comités dispersos y crear una red de gestión de agua en el municipio aun no prospera por los problemas actuales, pero la técnica del DAPMA va a trabajar la idea como parte de un diplomado con la UICN (Costa Rica) y luego se va a detallar en acciones para el POA 2005	Acuerdo de renovación del convenio de co-administración entre ASAECO y la Municipalidad para el manejo del área turístico y de la Laguna Chicabál	Compromiso de llevar a cabo en Septiembre un taller de planificación participativa para establecer los intereses de los grupos comunitarios en el manejo. Compromisos de discutir con tres grupos comunitarios los elementos de los convenio de concesionamiento para el manejo y el aprovechamiento de los bosques
Beneficios económicos	DAPMA trabaja primordialmente en función de los intereses del bosque Municipal-área protegida, los extensos bosques privados sin embargo no están sujetos a ninguna clase de manejo. Ya que están		Las concesiones creará beneficios económicos y empleo de las tres organizaciones.

	<p>surgiendo nuevas líneas de subsidios en el PARPA consideramos importante que el DAPMA en el futuro asume también un papel de asesor y facilitador para iniciar en los bosques privados modalidades de manejo que permitan crear ingresos y empleo para sus propietarios privados. No hemos concretizado estas modalidades, pero la idea esta sembrada</p>		
--	--	--	--

8. Aplicación de recomendaciones “modelo” Probosques en nuevas áreas de trabajo. La ampliación de ProBosques a nuevas áreas implica asegurar que los elementos que hemos encontrado para una mayor sostenibilidad sean en un futuro integrado a lo que se aplicará como “modelo” ProBosques en los distintos municipios. El coordinador el nuevo proyecto ProBosques en el área de San Marcos no estaba involucrado en el PC , pero el aprendizaje generado por el PC debería nutrir el concepto, la metodología y la experiencia de implementación de ProBosques para crear capacidades de manejo de los PRM. Estos elementos son el nuevo punto de partida de un proceso de cambio y en el fondo la expresión de la evolución del “modelo” reflejando un aprendizaje continuo y la adaptación a nuevas.

5.2 Elementos imprescindibles para la sostenibilidad social y política de los PRM

Divulgando el modelo de PRM y ProBosques, la gran oportunidad es la aplicación flexible tomando en cuenta las lecciones aprendidas. Elevar la sostenibilidad social va a funcionar solamente si elevamos la sostenibilidad política. Para impulsar la implementación de los PRM así como para hacer más eficiente su administración quiero señalar algunos aspectos que deberían incorporarse en la práctica de ProBosques.

Concejo Municipal de San Martín Sacatepéquez



Pautas para sostenibilidad social y política	Cuadro 7 : Recomendaciones al “modelo” ProBosques , pautas para la sostenibilidad social y política
Integración del DAPMA y la complementariedad hacia la Municipalidad y de sus esfuerzos para “modernizar” la gestión municipal	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación interna, integración. EL DAPMA no debe marchar como un ente independiente de la administración municipal. Eso implica impulsar una mayor comunicación interna con otras unidades del Municipio con su asesoría específica. • Alianzas de ProBosques para el fortalecimiento municipal. Institucionalmente ProBosques debería coordinar mas estrechamente con las instituciones que impulsan, asesoran el fortalecimiento municipal, la aplicación de buenas practicas en las respectivas municipalidades (Alianzas) . • La “modernización“ del manejo de las áreas protegidas con un DAPMA moderno, esta en peligro si la gestión municipal general no se ha adaptado a nuevas practicas de buen gobierno. Es recomendable que ProBosques Helvetas en un municipio no actúe sólo, sino vinculado y en alianza con otro programa proyecto, iniciativa de fortalecimiento municipal. • Asesoría a niveles políticos. La asesoría de Helvetas tiene tanto carácter técnico como político, aspectos que deben mantener un balance. • Comisión medio ambiente del concejo municipal funcionando. El funcionamiento del DAPMA requiere de una comisión de medio ambiente ágil en la Municipalidad. El asesoramiento de la comisión de medio-ambiente considero como un factor de éxito para promover una visión entre las autoridades políticas municipales . <p>Ingresos municipales. Orientación para aumentar ingresos municipales. El beneficio para la gestión municipal debe ser claramente percibible y apuntando a uná mejora de las finanzas en cuanto a <u>ingresos por manejo</u>.</p>
Comunicación fluida hacia el entorno ,los ciudadanos y usuarios del bosque	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación, información hacia la población, clientes y entorno. La educación ambiental no puede sustituir una comunicación desde la gestión municipal hacia la población. Proporcionar información con claridad, crea transparencia y de allí confianza y amplia la voluntades de cooperación. La comunicación fluida es un requisito para la participación responsable y para poder establecer relaciones con beneficios mutuos.
Comisión de Medio Ambiente de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural	<ul style="list-style-type: none"> • Comisión medio Ambiente del COMODUR, instrumento central de la participación ciudadana. El manejo de un PRM puede fortalecer no solo la capacidad de las municipalidades sino de la capacidad de las organizaciones locales. Ya que los COMODUR tienen una tendencia de permanecer y consolidarse, desde un inicio ProBosques debería impulsar la creación de una comisión de medio ambiente, asesorarla, capacitar los miembros.
Acuerdos formales y funciones definidas	<ul style="list-style-type: none"> • CONAP principal responsable fortalece capacidades Para la implementación de los PRM CONAP debe jugar un papel primordial, sin ser destituido por ProBosques. • Si CONAP no tiene las capacidades mediante su oficina regional, es allí donde se debe impulsar un mejor funcionamiento.
Capacidades para una Co-administración consecuente	<ul style="list-style-type: none"> • Construir capacidades y aprendizaje en CONAP, Municipalidad y grupos locales. Desde un inicio el enfoque de implementación de los PRM debería tener la perspectiva de crear las capacidades de todos los tres tipos de actores involucrados, o sea CONAP, Municipio y Organizaciones locales • Énfasis en asesorar a grupos locales para asumir funciones de co-administración o co-manejo. ProBosques impulsará no solo la construcción de capacidades técnicas en las Municipalidades, sino consecuentemente mediante asesoría las capacidades técnicas y administrativas de organizaciones locales para la co-administración. • Comité de co-administradores. Buscar beneficios económicos para los pobladores y grupos locales debe tener el mismo peso como el objetivo de conservación. Los grupos locales desde un inicio tomarían mas co-responsabilidad y establecerán el comité de co-administradores.
Orientación hacia la creación de empleo y beneficios económicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos económicos y empleo. Formas innovativas de aprovechamiento de recursos. Complementando los esfuerzos para la conservación, cada plan de manejo debería incluir como crear mayores beneficios económicos, la asesoría de ProBosques y el DAPMA , junto con otras instituciones deberían hacer atractivas las nuevas e innovativas formas de aprovechamiento de recursos. Una orientación hacia el fomento del desarrollo económico local es imprescindible para hacer sostenible el manejo de un área protegida. El mismo PRM puede considerarse como una parte, un eslabón en una cadena productiva

5.3 Mi rol y mi aprendizaje como agente de cambio

Si uno toma el reto de querer impulsar cambios esta sujeto a un gran riesgo. Exponerse y fracasar, convencer y pelear, insistir y retroceder y quedarse con las múltiples dudas sobre posibles errores y oportunidades no probadas. A la vez como agente de cambio llevas una gran ventaja porque adquieres una visión mayor que los demás actores sobre el proceso.

Mi aprendizaje es indudable, experimenté, *meti la pata*, y moví procesos de reflexión y de dialogo. Lancé propuestas, observé las actitudes de los involucrados, analicé vacíos, entendí por lo menos en parte la complejidad de cada uno las dinámicas entorno al manejo de los áreas protegidas en cada Municipalidad y tuve la gran ventaja de que ProBosques en todo el proceso en el fondo era mi aliado. Me abrió las puertas con todos, me respaldó y me empujó a retomar el hilo cuando yo creía que ya no había camino. Y viceversa. Aprendí que ser persistente comienza con ser modesto y paciente, de que escuchar viene antes de proponer y que mi único poder existe en aplicar y manejar los métodos adecuados en los distintos momentos.

¿Cuál entonces fue mi rol? Desde mi posición de consultora, de asesora externa con conocimiento de la historia del proyecto ProBosques, siendo extranjera con muchos años de vivencia en este país, me propuso ser iniciadora del PC para buscar mecanismos de participación, de interacción, de co-responsabilidad, de comunicación entre los DAPMAS y los grupos locales, entre CONAP y las Municipalidades.

Las **funciones como agente de cambio** a lo largo del proceso son múltiples:

- ✓ **Planificar, investigar, facilitar, moderar talleres, llevar a reflexiones, ser estratega y comunicadora, enfrentar resistencias, proponer, comentar y evaluar. Aceptar críticas y buscar la retroalimentación.**
- ✓ **Ser asesora** es un término muy genérico, y lo logras solo en la medida en que se establezcan relaciones de confianza, en que tu presencia y acompañamiento se convierta en algo que crea beneficios para las personas.
- ✓ **No he perdido el hilo rojo** gracias al apoyo de ProBosques que a la vez logró descubrir **nuevas dimensiones de una gestión participativa.**

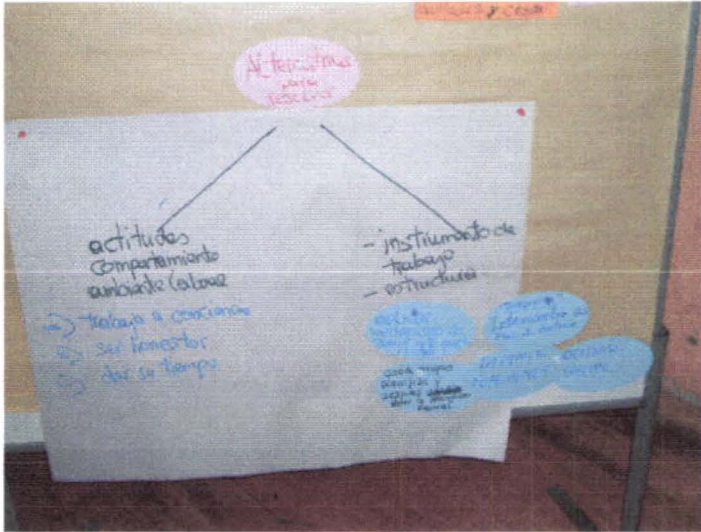
Desde las facetas de mi rol oportuno en un momento, equivocado en otro, quiero sintetizar las **mayores aprendizajes y lecciones aprendidas** visto desde el proceso y de los resultados:

- ☒ Crear mayores capacidades y espacios para la participación no es una opción es un requisito indispensable para el desarrollo y la democracia.
- ☒ Las voluntades políticas no pueden quedar al margen cuando diseñamos e impulsamos procesos de cambio.
- ☒ Un planteamiento técnico puede ser “perfecto” pero a veces las soluciones técnicas no son viables, así que finalmente no son las mejores soluciones. El PC

deber apuntar a cambios relativamente inmediatos y tangibles, no esperar el “gran cambio”

- ⊗ A pesar de mi entusiasmo que tiende a sobredimensionar mis capacidades y de los demás, debería personalmente ser más modesto y realista en la determinación de objetivos y alcances. Eso implica a la vez adaptarme mejor a los ritmos y dinámicas propias de las instituciones y la gente.
- ⊗ Avanzamos en un proceso si todos los involucrados muestran flexibilidad en sus posiciones. Los planes son guías, no posturas inmóviles.
- ⊗ El grupo de tarea (mixto y temporal) debería jugar un papel clave, su composición, formación y manejo de grupo debería implicar un esfuerzo grande al inicio, a mi se me desapareció en el camino y no supe transmitir realmente cuan grande es la necesidad de mantenerlo.
- ⊗ Las “consultorias normales” redactando las buenas recomendaciones deberían acompañarse por “buenos planteamientos” como generar un proceso de cambio.
- ⊗ Reconocer las resistencias abiertas o sutiles, parte normal y casi necesario de un proceso de cambio, saberlos tratar es una clave del éxito y una fuente de tu poder como agente de cambio.
- ⊗ La comunicación debe ser nuestro mayor aliado, saber manejar los mensajes, el dialogo, la información, saber escuchar y saber recoger la diversidad de percepciones, saber reconocer errores, etc. es como el aceite que permita que fluya el proceso.
- ⊗ Mis conocimientos personales, individuales quedan completamente insignificativos si no logro generar un aprendizaje organizacional, colectivo con una adecuada gestión del conocimiento que es el camino mas importante para crear nuevas actitudes, procesos y renovar estructuras.
- ⊗ El arte de la negociación esta requerido siempre cuando se trata de integrar diferentes intereses. Impulsar un proceso de cambio implica negociar, interactuar con los que tienen diferentes intereses, posturas y visiones sobre soluciones.
- ⊗ Permitirse momentos de autorreflexión te permite posicionarte, incorporar mas aspectos en la estrechez de tu mente y reconocer tus limites. Propiciar la capacidad de autorreflexión de otros puede ser crucial para encontrar nuevas soluciones y perspectivas abriendo las mentes al dialogo, en vez de la confrontación.

5.4 Recomendaciones



El PC no ha concluido, las soluciones y resultados aun no son satisfactorios, la aplicación de algunas recomendaciones en las Municipalidades debe concretarse, el “modelo” ProBosques aun debería ampliarse, Helvetas aun espera el resultado de una consultoría y yo personalmente aun no he perdido todas las esperanzas que los cambios son posibles.

La lema podría ser: *Seguir sumando voluntades y aprovechar las oportunidades creadas.*

En este sentido quiero resumir algunas recomendaciones:

- ✓ **Para Helvetas:**
 - No satisfacerse con el resultado de un documento informe de la consultoría: El reto consiste en ajustar el “modelo” ProBosques e invertir tanto fondos como esfuerzo para crear condiciones que en la futura ampliación de ProBosques a nuevas áreas se incorporen los elementos que consideramos imprescindibles para fomentar una sostenibilidad social y política de los PRMs.
- ✓ **Para ProBosques y CONAP**
 - Aun nos falta concluir en conjunto y realizar las reflexiones en un evento de cierre. Para mi resulta muy importante discutir con ProBosques y los coordinadores de diferentes áreas, incluyendo a CONAP con su director regional y los responsables para la unidad de co-administración en Guatemala, las implicaciones del PC y de sus resultados para el manejo de los PRM.
 - La firma de los convenios de co-administración recién es el primer paso para formalizar la relación entre CONAP y Municipalidades y de llegar al compromiso de conformar los comités de co-administración. ProBosques va a actuar rápido para no dejar de escapar esta oportunidad creada.
 - No sé aun que tipo de informe, tipo documento va a querer Helvetas como informe de consultoría, pero pienso que más útil que un informe convencional para el director podría resultar un documento dirigido a un segmento como los alcaldes, técnicos y funcionarios, por ejemplo con el título: *El manejo de las áreas protegidas en administración municipal. Una nueva oportunidad de construir la participación y mayores beneficios para la población.*

- Si la transferencia en un futuro del “modelo” ProBosques a nuevas áreas y municipios toma en cuenta los resultados de este PC , entonces creo que si hemos hecho un aporte que valga la pena.

✓ **Para las Municipalidades y los DAPMAS**

- Hasta finales de año ProBosques dará seguimiento a las recomendaciones y propuestas que dimos a cada DAPMA y Municipalidad, aunque ya terminó el proceso de cambio, aunque esta por terminarse la consultoría de Helvetas, yo misma me siento moralmente bastante responsable para seguir apoyando el proceso y responder a demandas concretas que puedan surgir. .
- En la planificación de los POAS , practicando una planificación participativa incluyente vamos a poder finalmente , determinar algunas de las acciones propuestas. Ya me comprometí de manejar algunas.

✓ **Para los agentes de cambio del futuro**

- No es un fracaso no haber terminado el PC, el fracaso sería no haber soñado con los resultados del PC
- El entusiasmo, la persistencia , la flexibilidad y la transparencia son las características imprescindibles para un agente de cambio.
- Los conflictos son inevitables, las resistencias al final de cuentas buenos augurio para posibles cambios.



Bibliografía

- Agenda Local 21:** *Acciones para el Desarrollo Sustentable*, 1992.
- Banco Mundial.** *Guatemala: Manejo integrado de los recursos naturales en el altiplano occidental*, Evaluación socio-etnográfica, informe de consultoría, Guatemala, octubre 2000.
- CONAP/USAID.** *Insumos para un análisis institucional y propuesta de participación civil en el sistema guatemalteco de áreas protegidas (SIGAP)* , documentos técnicos No. 9, Guatemala , Nov;. 1999
- CONAP.** *Política Nacional y Estrategias para el desarrollo del Sistema Guatemalteco de áreas protegidas*, , Nov. 1999
- CONAP.** *Política de Co-administración de Áreas Protegidas*, 2002, y 2004 , Guatemala, Feb. 2002
- Congreso de la República.** *Ley de Áreas Protegidas*. Decreto 4-89 y sus reformas decretos 18-89 y 117-97, Guatemala
- Congreso de la República.** *Ley Forestal*, Decreto 101-96 y sus reformas, Guatemala, 1996
- Congreso de la República.** *Ley General de Descentralización*. Decreto 14-2002, Guatemala, Mayo 2002
- Congreso de la República,** *Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural*, Decreto 11-2002, Guatemala, marzo 2002
- Congreso de la República,** *Código Municipal*, Decreto 12-2002, Guatemala 2002.
- Durston, John.** *¿Qué es capital social comunitario?* Serie Políticas Sociales No. 38 División de Desarrollo Social, CEPAL.
- Elias Silvel.** *Autogestión comunitaria de recursos Naturales. Es caso de Totonicapán*, Guatemala, FLACSO, Debate 37, 1997.
- FIPA USAID/ TNC E INAB.** *Diagnóstico sobre la administración Municipal de áreas Municipalidad de Cantel. Plan Maestro Área protegida Parque Regional Municipal*, 2003-2007, DAPMA, Cantel, 2003.
- INAB,** *Agenda Nacional Forestal de Guatemala en el Marco del Programa Forestal Nacional*. Programa Forestal Nacional de Guatemala, Agenda 2003-2012, Guatemala, octubre 2003.
- MINUGUA.** *La situación de los compromisos relativos a la tierra en los Acuerdos de Paz*. Informe de verificación; Guatemala, 2000.
- PUND.** *Corredores Ecológicos para la Guatemala del Siglo XXI* . Propuesta técnica para desarrollar el sistema Guatemalteco de áreas protegidas y sus corredores ecológicos, Guatemala 1996.
- PROBOSQUES-Helvetas Guatemala, COSUDE.** *Informe de Evaluación Verificación Externa del Programa* Nov/Dic., Guatemala, 2002.

PROBOSQUES. *Propuesta: Mancomunidad para la conservación del altiplano occidental.* Guatemala, Febrero 2003.

Thillet , Braulia et al. *Tierras municipales en Guatemala: un desafío para el desarrollo local sostenible,* FLACSO, 2003.

Skarwan, Dagny. *Informe Estudio de Caso. El manejo de recursos naturales, la asociatividad y su relevancia para la construcción de capital social,* Red de Metodologías Participativas para el Desarrollo Rural e Areas Forestales, Guatemala 2004.

Suelzer Rolf y Zimmermann Arthur. *Organisieren und Organisationen verstehen. Wege der Internationalen Zusammenarbeit.* Westdeutscher Verlag. Opladen, 1996

Zimmermann Arthur. *Gestión de Cambio organizacional.* Caminos y Herramientas, Ediciones Abya-Yala , Quito Ecuador, 2000.

Zimmermann Arthur . *La Gestión de redes.* Caminos y herramientas, Ediciones Abya-Yala , Quito Ecuador, 2004

ANEXOS

- Anexo 1:** Plan de Acción PC
- Anexo 2:** Elementos de la metodología del modelo ProBosques para la implementación de Parques Regionales Municipales y las DAPMAS
- Anexo 3:** Análisis de situación actual en cada DAPMA y las relaciones mas importantes con los grupos locales y usuarios.
- Anexo 4:** Matriz – Tabla Guía .Información para el análisis de las relaciones entre DAPMAS y Grupos Locales
- Anexo 5:** Lista de personal despedida a partir de cambio de autoridades elegidas en enero 2004
- Anexo 6:** Análisis de problemas generales para la gestión ambiental y forestal en los Municipios
- Anexo 7:** Programa Taller Marzo Concejales , Programa Taller Julio
- Anexo 8:** Presentación Powerpoint. Nuevos y sólidos mecanismos de participación para la co-administración de los PRM
- Anexo: 9** Las condiciones, administración y opciones para el cambio que se abren o se cierran en los Municipios
- Anexo 10:** Presentación Powerpoint. Cantel .La evolución de un sistema basado en la tradición: la cadena del cuidado
- Anexo 11** Propuesta esquema de funciones para la elaboración de convenios de co-administración Funciones de co-administración entre CONAP- Municipalidad y actores locales
- Anexo 12** Presentación Powerpoint. Aprender para construir capital social para la acción colectiva
- Anexo 13** Fotografías de actividades PC

ANEXO 1

DISEÑO DEL PROYECTO DE CAMBIO PC MATRIZ DE PLANIFICACIÓN

MAESTRANTE: Dagny Skarwan

PROYECTO DE CAMBIO: Hacia un ejercicio sostenible de la participación en la co-administración de los Parques Regionales Municipales, Guatemala

EQUIPO TAREA: DAPMAS, PROBOSQUES, CONAP, Dagny

ESTRATEGIA ¹	INDICADORES ²	FUENTES DE VERIFICACIÓN ³	SUPUESTOS ⁴
OBJETIVO GLOBAL ⁵ La sostenibilidad social de los PRM esta fortalecida y esta impulsada la co-administración y una toma de decisiones compartidas con activa y reconocida participación de las comunidades y grupos de interés para el manejo d las áreas protegidas	Nuevos planes maestros consideran Se elaboran en el seno del consejo de administración	Borradores planes maestro	
OBJETIVO DEL PROYECTO ⁶ Se han establecido compromisos para crear nuevos mecanismos de participación en cuatro municipios para el manejo de los PRM , entre administración municipal, comunidades y apoyado por CONAP	Acuerdo municipal Reglamentos aprobados	Actas municipales	Las nuevas autoridades mantienen los DPAMAS y las respaldan políticamente
RESULTADOS ⁷ R1 Se han trasladado a equipos de los DAPMAS elementos conceptuales y metodologías acerca co-administración, participación ciudadana, comunicación para la gestión local, calidad de prestación de servicios.	Sesiones de trabajo con material distribuido	Memoria	
R 2 Un Diagnóstico situacional ha identificado en cada Municipio las condiciones, potenciales, actores interesados ye intereses y fuerzas limitantes para implementar estructuras de participación y co-administración	4 DX presentados y discutidos con DAPMA y Concejal de medio Ambiente	Documento DX	

¹ Definida por las características, la lógica y las relaciones entre objetivos, resultados y actividades

² Información que permite verificar si se ha alcanzado el objetivo del proyecto y los resultados obtenidos

³ Expresan para cada indicador, donde se obtienen los datos para verificar el cumplimiento

⁴ Son factores externos al proyecto, de los cuales depende su ejecución

⁵ Constituye la aspiración o el objetivo estratégico al que contribuye el proyecto pero carece de incidencia directa.

⁶ Define el cambio que se quiere lograr.

⁷ Son los productos generados por el proyecto que permiten alcanzar el objetivo

R 3 Las autoridades municipales han discutido sobre planteamientos acerca de las nuevas modalidades para la sostenibilidad SOCIAL y la co-administración de los PRM en el seno del proceso preparativo para la creación de la Mancomunidad.	1 FORO de alcaldes municipales organizado	Agenda	
R 4 EL DAPMA han identificado y parcialmente implementado nuevos mecanismos de información y comunicación al interior de la Muni y hacia las comunidades en función de una mayor calidad en la prestación de los servicios y mayor interacción con los grupos de interés locales	Propuesta en cada DAPMA para mejorar la calidad de los servicios prestados, la comunicación e interacción con grupos de interés	Material de comunicación , propuesta	
R 5 En cada Municipio se han planteado y discutido las propuestas para institucionalizar los mecanismos de participación para el manejo del PRM	Asamblea grupos interés PRM en cada Municipio realizado	Memorias encuentros , asambleas	
R 6 Se han consensado y preparado los instrumentos , roles de actores, reglas, normas, convenios para establecer formalmente los respectivos arreglos de co-administración o co-manejo.,	Funciones definidas y reglamento formulado y presentado al Concejo Municipal		
R 7 Se ha sistematizado y evaluado el proceso de cambio y asegurado la continuidad de los procesos así como la aplicación de los resultados	Sistematización como informe entregado	Recepción informe a DAPMAS, Alcaldes , CONAP y Helvetas	

ACTIVIDADES⁸ <ul style="list-style-type: none"> • Discusión conjunta, necesidades de cambio, planteamiento de problema Diagnostico co-administración, mecanismos existentes de participación • Coordinar procedimiento, plan de acción con DPAMAS, CONAP, PROBOSQUES e ntegrar grupo de tarea. • Análisis interno y externo de información y comunicación • Información con autoridades municipales para sensibilizar acerca de co-administración y participación 			
---	--	--	--

⁸ Son las acciones o tareas que deben desarrollarse para alcanzar los resultados. En este caso se solamente enuncian ordenadamente las principales actividades, porque el detalle y demás características harán parte del plan de acción.
MDD Tema quincenal: Perfil del PC. Actividad 2. Enero 2004

<ul style="list-style-type: none"> • Formación DAMPAS en Calidad de servicios, co-administración, comunicación para la gestión eficientes, etc. • Realizar foro de alcaldes para introducir tema de co-administración, sostenibilidad social de los PRM y mecanismos de participación para el manejo de RRNN. • Consultas, discusiones, negociaciones con grupos de interés • Elabora propuesta de participación y co-administración fortaleciendo la capacidad técnica de los grupos de interés 			
--	--	--	--

MATRIZ 2
PLAN DE ACCION DEL PROYECTO DE CAMBIO PC⁹

MAESTRANTE: : Dagny Skarwan

PROYECTO DE CAMBIO: Hacia un ejercicio sostenible de la participación en la co-administración de los Parques Regionales Municipales, Guatemala

OBJETIVO DEL PROYECTO: Se han establecido compromisos para crear nuevos mecanismos de participación en cuatro municipios para el manejo de los PRM , entre administración municipal, comunidades y apoyado por CONAP

RESULTADO	ACTIVIDADES	PLAZOS TENTATIVOS		RESPONSABLE	DEMANDAS RELEVANTES DE RECURSOS
		INICIO	FIN		
RESULTADOS¹⁰ R1 Se han trasladado a equipos de los DAPMAS elementos conceptuales importantes para orientar proceso de cambio y metodologías acerca co-administración, orientación al cliente, participación ciudadana, comunicación para la gestión local, calidad de prestación de servicios.	1.1 discusión de la propuesta y diseño para PC	enero	febrero	PROBOSQUES+ Dagny	Contratación como consultora para HLEVETAS
	1.2 análisis de la problemática , necesidades de cambio y plan de acción	enero	febrero	Probosques+ DAGNY	
	1.3 identificar debilidades temáticas y programas talleres para transferencia de conocimiento	febrero	febrero	Dagny	
	1.4 Conformar grupo de tarea y aclara roles y plan de trabajo y coordinar GT	febrero	Septiembre	PROBOSQUES, Dagny , CONAP	
	1.5 Realizar 4 talleres temáticos (1 día) con material preparado	Marzo	Mayo	Probosques, CONAP, Dagny	Refacciones reuniones, material , docs copiados
	1.6. Compartir con visitas de acaldes hondureños con COSUDE oportunidades de participación y co-administración en PRM	Febrero	Febrero		Visitantes llegan a Quetzaltenango
R 2 Un Diagnóstico situacional ha identificado en cada Municipio las condiciones, potenciales, intereses de los clientes,	2.1 Determina metodología para realización de DX	Febrero	Febrero	Dagny + DAPMAS	Materiales y acompañamiento
	2.2 entrevistas autoridades, dirigentes (hombres y mujeres), comités de agua y otros actores	Marzo	Marzo	Dagny= DPAMAS	Movilización
	2.3 Sistematización información	Marzo	Marzo	Dagny + PROBOSQUES	

⁹ Para mayor detalle y orientación revisar "Como sal en la sopa" (Gessa Grundmann y Joachim Stahl). Capitulo 5.1 Coordinación del Trabajo: Elementos Básicos.

¹⁰ Son los productos generados por el proyecto que permiten alcanzar el objetivo
MDD Tema quincenal: Perfil del PC. Actividad 2. Enero 2004

actores interesados y intereses y fuerzas limitantes para implementar estructuras de participación y co-administración	2.4. Presentación de resultados DX a conejo, comisión medio Ambiente, DAPMA e INTERDAPMA	Abril	Abril	Grupo Tarea	Copias
R 3 Discusión e intercambio autoridades municipales. Las autoridades municipales han discutido sobre planteamientos acerca de las nuevas modalidades para la sostenibilidad SOCIAL y la co-administración de los PRM en el seno del proceso preparativo para la creación de la Mancomunidad.	3. 1. visitas a autoridades municipales	Marzo	ABRIL	PROBOSQUES	
	3. 2. preparación FORO autoridades municipales	Abril	Abril	PROBOSQUES, DAPMAS, CONAP	Helvetas asignan fondos , se invitan alcaldes de nuevos municipios PROBOSQUES II
	3.3 Búsqueda información acerca y intercambio con Mancomunidades existentes	Marzo	Abril	PROBOSQUES	Visitas y viajes
	3.4 Realización del FORO de Alcaldes . Elaborar insumos para tematizar mecanismos de participación	Mayo	Mayo	PROBOSQUES, DAPMAS , CONAP, Dagny	Fondo para FORO
	3.5. Redactar Memoria resultados FORO	Mayo	Junio	PROBOSQUES, Dagny	
	3.6. encaminar aplicación e recomendaciones FORO	Junio	Junio	ProBOSUQUES	
R 4 EL DAPMA ha elaborado propuestas para nuevos mecanismos de información y comunicación al interior de la Muni y hacia la comunidades en función de una mayor calidad en la prestación de los servicios y mayor interacción con los grupos de interés locales	4.1 analizar actuales acuerdos, fómales e informales para facilitar en planificaióonn, evaluación, toma de decisiones, beneficios, etc 4.1	Marzol	Marzo	DAPMAS	
	4.2 analizar la estructura interna de información , comunicaióon	Abril	Abril	Dagny, DAPMAS	
	4.2 Acordar con cada DAPMA un nuevo esquema de de relacionamiento e alianzas asi como mejoras para una comunicaióon eficiente.			Dagny, DAPMAS, autoridadesm	
R 5 Consulta análisis y Consensos participación En cada Municipio se han planteado y discutido las propuestas para institucionalizar los mecanismos de participación para el manejo del PRM	5.1 analizar la calidad de servicios prestados a clientes internos e externos	Abril	Abril		
	5.2 Discutir propuesta de participación con Alcaldes Auxiliares, Coordinadoras Ide org. Locales, COMODUR	Mayo	Mayo	DAPMAS, Dagny	
	5.2 Preparar en cada municipio una asamblea de grupos de interés informando sobre avancé de Plan Maestro	Junio	Junio	DAPMAS, PROBOSQUES	
	5.3 proponer en Asambleas nuevas formas de coordinación, concertación , planificación , rendición de cuenta y analizar perspeticvas intereses de grupos	Junio	Junio	DAPMAS	Fondos para almuerzos y refacciones

R 6 Instrumentos, reglas, roles Se han consensuado y preparado los instrumentos , roles de actores, reglas, normas, convenios para establecer formalmente los respectivos arreglos de co-administración o co-manejo.	6.1 Conformar e integrar nueva instancia de participación	Julio	Agosto	DAPMAS, ProBOSQUES	
	6.2 Planificar acciones y procedimiento	Agosto	Agosto	DAPMAS	
	6.3 Elaborar , discutir y consensuar propuesta de reglamento	Agosto	Agosto	DAPMAS, PROBOSQUES, DAGNY	
	6.4 proponer nuevo reglamento a Concejos Municipales	Agosto	Septiembre	DAPMAS, PROBOSQUES	
R7 Sistematización , evolución informe .Se he sistematizado y evaluado el proceso de cambio y asegurado la continuidad de los procesos así como la aplicación de los resultados	7.1 Evaluar en cada municipio los resultados alcanzados comparando con propuesta inicial	Agosto	Agosto	Dagny, Probosques	
	7.2. sistematizar procesos y redactar informe	Agosto	Agosto	Dagny	
	7.3 negociar con Munis, Mancomunidad en formación , CONAP y PROBOSQUEs el seguimiento a los resultados	Septiembre	Septiembre	PROBOSQUES	
	7.4 Presentación consultoría resultados, proceso a HELVETAS, Mancomunidad	Octubre	Octubre		

ANEXO 2

Elementos de la metodología del modelo ProBosques para la implementación de Parques Regionales Municipales y las DAPMAS

ProBosques ha buscado fortalecer la capacidad de decisión y gestión de los actores locales y su propuesta establece una secuencia de acciones y la metodología aplicada para la implementación de los PRM. Podemos considerar los siguientes:

- **Generar voluntad política** de la municipalidad y organizaciones locales
- **Consenso entre comunidades, organizaciones locales y Municipalidad** para la creación del Parque Regional Municipal mediante un decreto municipal y confirmado por el CONAP
- Establecimiento de un **mapa social de actores** y tejido social dentro del área protegida con sus intereses comunes o divergentes y conflictos existentes .
- **Creación institucional del Departamento de Áreas Protegidas y Medio Ambiente (DAPMA)** en las Municipalidades con personal adecuado técnico y guarda- recursos.
- **Educación ambiental** amplia a población, escuela, autoridades
- Realización de **consultas y establecimiento de consenso** para el plan maestro en base a una zonificación en relación a su futuro manejo .**Estudios técnicos** pertinentes como iniciativa municipal
- **Formación** y reconocimiento de guarda-recursos
- Establecimiento de **normativo municipal** para el aprovechamiento de recursos tales como leña y broza y otros provenientes de los servicios ambientales que permitirá generar ingresos a las Municipalidades
- Elaboración de **Planes Operativos Anuales del Plan Maestro y del DAPMA**, así como de los informes correspondientes anuales. **Monitoreo** interno y externo.
- **Gestión de propuestas financieras** con instancias que brindan financiamiento para la rehabilitación, conservación y manejo de los bosques, propuestas de eco-turismo
- **Asesoría** a organizaciones locales y convenios para la co-administración de áreas turísticos, concesiones, etc.

Anexo 3

Análisis de situación actual en cada DAPMA y las relaciones más importantes con los grupos locales y usuarios.

1 Quetzaltenango y el Parque Regional de los Altos

La ciudad de Quetzaltenango, ubicado en el altiplano Occidental de Guatemala con 150.000 habitantes es la segunda ciudad de importancia en Guatemala.

El 47% de su territorio son bosques municipales con una extensión total de 57 km². La ciudad tiene un entorno natural interesante con lugares con un gran valor escénico y paisajístico. En su orografía sobresalen los volcanes Santa María, Santiaguito, Cerro Quemado, Siete Orejas; contando actualmente el Municipio con 20 Km² de bosques densos y 25 Km² de bosques ralos (15,66% y 19,58% respectivamente de la superficie del departamento,

Los volcanes y Cerros que pertenecen al municipio de Quetzaltenango, tienen rasgos naturales con un alto valor científico, turístico, paisajísticos y biótico, lo cual le da gran belleza, acompañando con ello la biodiversidad de fauna y flora.

Con el apoyo de ProBosques la Municipalidad ha convertido en 1997 su departamento de Ejido al Departamento de Áreas Protegidas con la declaración del área protegida municipal en 1998. El Departamento de Áreas Protegidas (DAP) que administra el Parque Regional Municipal y ha emprendido un ordenamiento y una zonificación mediante la elaboración de un plan maestro. Desde 1965 La municipalidad ha dado en concesión a empresas privadas áreas considerables (500 ha y 300 ha), fueron reforestados por no contribuyeron para crear ingresos a la Municipalidad, contratos que fueron cancelados en 2002. Sin embargo la nueva administración municipal ya prepara un nuevo convenio de concesión con una ONG local, sinque esta política se haya comunicado transparentemente ni bajo un esquema de licitación. Por otro lado las Comunidades que han reforestado áreas del comunal, interesados en poder aprovechar o manejar las áreas bajo convenios de co-administración encuentran poco echo en la administración municipal. Así que uno de los temas principales de negociación entre por lo menos tres organizaciones locales actualmente son las concesiones comunitarias.

Actualmente el DAP forma parte de Departamento de Servicios Ambientales que además del manejo del área protegida asume las funciones de limpieza de calles, adm. del zoológico, parques y jardines, áreas protegidas- DAP, medio ambiente En total laboran 19 personas (de allí 16 guarda recursos)en el DAP.

En el Valle Palojunoj existen algunas organizaciones: Coordinadora del Valle del Palojonoj, Asociación de Parcelarios del Valle, Asociación de Agricultores bajo Riego y la Coordinadora para el Desarrollo Integral Sostenible del Área Rural del Municipio de Quetzaltenango, organizaciones con las cuales el DAP ha establecido relaciones para ordenar el acceso a recursos del Parque a través de la planificación de su uso (leña, broza) y para preparar la concesión forestal de unas zonas de manejo.

La extracción ilegal de madera ilegal el decomiso de motosierras siguen causa de conflictos, anteriormente ha causado conflictos entre algunas comunidades vecinas. El patrullaje de los guarda recursos del DAP, junto con SEPRONA ha aumentado el control y ha disminuido la tala ilegal.

En las aldeas de pobladores quiches que tradicionalmente han tenido acceso a áreas comunales, hoy día integrado al área protegida. Para fines de agricultura arriendan tierras y desde 1980 la Municipalidad ha establecido una tarifa de Q 7.50 (aprox. 1 US \$) por cuerda a pagar anualmente por cada arrendatario. Los productores consideran estas tierras como un derecho adquirido, cuando un Alcalde intentó de elevar la tarifa de Q 300, la protesta fuerte con una toma de la municipalidad le hizo retroceder. Siguen pagando Q 7.50 pero asumen compromisos para la reforestación. Estos parcelarios han conformado Asociaciones para defender sus intereses y actualmente están gestionando las concesiones forestales de algunas áreas del comunal de la aldea.

2 San Martín Sacatepequéz y la Laguna Chicabal

San Martín Sacatepequéz con una extensión de 100 km², a una altura de 2,490 msnm¹, es uno de los 24 Municipios del Departamento de Quetzaltenango con una población casi exclusivamente mam alrededor de 18,324 habitantes² que poblan 46 aldeas en territorios del altiplano (31 aldeas aproximadamente 11,000 personas) hasta la bocacosta. (con un poco más de 5,000 personas en 15 aldeas) aun con un alto índice de crecimiento poblacional. San Martín alberga aprox. un total de 3 500 familias.

Más allá de sus fronteras municipales San Martín es conocido como centro cultural de los Mames. La *Laguna Chikabal* en un antiguo cráter volcánico, declarado de desde 1956 como *Zona de Veda Definitiva* con bosque nubloso y bosque latifoliado, es un centro de espiritualidad para las ceremonias anuales mames de la tradicional rogativa de lluvia. De manera creciente siguiendo la tendencia del ecoturismo la laguna atrae a turistas tanto nacionales como extranjeros.³ En el área protegida de *Laguna de Chicabal* con una extensión de 1,080 ha se ha centrado inicialmente la estrategia de apoyo de Helvetas/ProBosques en el Municipio.

El Área Protegida de la Laguna esta en manos privados con parcelas de pequeños productores en su parte norte y en su parte sur pertenece a cuatro latifundistas El camino de entrada a la zona, la *Laguna Seca*, donde hoy se ubican las instalaciones turísticas de la Asociación, pertenece a los productores especialmente de la aldea de *Tojmech*. Por otro lado los bosques, municipales de "*Comunal Grande*" y "*Comunal Chiquito*" con una extensión de 400 y 70 has, están bajo dominio de la Municipalidad. Los pobladores de las aldeas aledañas poseen un derecho tradicional no reglamentado sobre el uso de estos territorios.

¹ altura del parque central en la cabecera San Martín.

² Las diferentes estadísticas muestran datos variados: La Proyección de población para 2000 según el INE es de 25 095. Sin embargo la UTM de la Municipalidad calcula para 2002 con 23 064 habitantes. El diagnóstico de ONIL TNUM reporta 19, 452 habitantes.

³ Quetzaltenango, la cabecera departamental queda a una distancia de 29 Km. Las escuelas de español de la ciudad atraen un gran número de estudiantes durante todo el año.

La regeneración del bosque así como una limitación de los terrenos bajo cultivo ha constituido una de las preocupaciones centrales del Departamento de Áreas Protegidas y Medio Ambiente (DAPMA) de la Municipalidad. La protección de los 15 nacimientos ubicados en el Comunal Grande y Comunal Chiquito a su vez ha pasado a ser un nuevo desafío de los comités de agua de las aldeas.

El DAPMA fue creado por inducción de Helvetas con un Acuerdo Municipal en 1997 e inicialmente su gestión se ha concentrado en la Laguna Chicabal. Sin embargo los intereses municipales respecto al ordenamiento territorial son muy fuertes en los demás territorios municipales boscosos, con un gran número de aldeas, productores, comités de agua involucrados en algunas actividades de reforestación. EL alcalde anterior sin embargo no se atrevió de tocar este tema caliente.

ASAECO es el grupo que en los últimos años ha recibido mayor apoyo del DAPMA, por ubicarse la Comunidad aledaña a la Laguna Chicabal y las parcelas privadas dentro del área protegida. Otras comunidades aledañas al área protegida hasta la fecha no han logrado beneficiarse del manejo del área protegida.

ASAECO no fue creado por ProBosques. La *Asociación de Agricultores ecológicos* remonta sus raíces organizacionales hacia mucho años más atrás, lo que le da una mayor firmeza en su identidad. ASAECO nace como un comité de agricultores, tiene 18 miembros y ha desarrollado una actividad intensa en los últimos años gestionando recursos para construir la infraestructura para el centro de visitantes. Desde 2001 ASAECO y la Municipalidad han formado un convenio que considera responsabilidades mutuas, ASAECO debe contribuir el 10%% de sus ingresos cobrados por visitación a la Municipalidad.

ASAECO se entiende como un círculo bastante cerrado, son tildados de “egoístas”, sus alianzas más que nada se estrechan hacia entes externos, al interior del municipio temen la competencia, por lo que llevan cierto aislamiento.

3 Cantel y la cadena del cuidado de los bosques

Cantel, un municipio del Departamento de Quetzaltenango en el Altiplano occidental, su cabecera a 15 km² en carretera asfaltada de la ciudad de Quetzaltenango, Sus aprox. 25.000 habitantes mayormente k'iches viven en seis aldeas de Estancia, Chirijquiac, Xecám, Pachaj, Parraxquim y Chiquix y una cabecera. Los límites del municipio colindan con Nahuala, Santa Katarina Ixtahuacán y Zunil.

De toda la superficie de 47 km², aun 26 km² está cubierto por bosques (alturas desde 2,400 hasta 3,200 m.s.n.m.), de allí una gran parte 1524 ha es bosque municipal, otra parte de 9 km² considerable es bosque privado de las familias de Cantel. Los bosques de coníferas de altura que se extiende a lo largo del municipio, en su mayoría está conformado por árboles maduros de ciprés, pino blanco, pino rojo. Un Acuerdo Municipal en 2001 ha declarado este patrimonio, todo el bosque comunal de Cantel, como Área Protegida en la categoría de *Parque Regional Municipal Reserva Forestal Cantel*.

Un corredor biológico une el Parque Regional Municipal Los Altos de San Miguel Totonicapán con el Parque Regional Municipal Zunil y con el Parque Regional Municipal Quetzaltenango..

Los bosques guardan una riqueza natural y cultural para los habitantes del y fauna, es uno de los últimos remanentes de bosques de coníferas, y hábitat del pinabete que es endémico para el país, constituyendo uno de los pocos refugios de vida silvestre existentes en la región. El difícil acceso a las áreas boscosas ayudó a conservar el bosque y sus especies.

El municipio de Cantel es lugar de tejedores, bordadores y obreros en una gran fábrica textil. El arte tradicional del bordado hoy día se ha desarrollado a ser una industria rural intensiva con los bordados a máquina y ligados en cadena de producción a los centros de producción textil en el Occidente, San Francisco el Alto en Totonicapán. La fábrica de textiles de Cantel con un significado histórico bastante conflictivo (desde inicios del siglo pasado) y relaciones siempre tensas es a la vez un propietario grande de bosque.

La mayor motivación de los cantelenses de conservar sus bosques se relaciona con el hecho que gran parte de los nacimientos de agua del municipio nacen en esta montaña. *El monte en Cantel no solo es para leña, sino en primer lugar para agua, El alcalde no puede producir agua, pero en sus manos esta de ayudar a los comités que tenga vida la montaña.* destacan las organizaciones que se han propuesto contribuir a su conservación. El valor *conservar los bosques para garantizar la vida de nuestros hijos* esta enraizado en todas las organizaciones, hombres y mujeres.

Como principales actores para el manejo de los bosques de Cantel han surgido:

- El **Consejo Forestal**- la autoridad social de bosques privados (1999)
- Los **Guardia forestales** voluntarios en 4 comunidades (desde antes)
- El **DAPMA**- Departamento de Áreas protegidas (2001)
- La **Asociación de leñaderos** (2003)
- La Municipalidad con el **Concejo Municipal**

4 Zunil un municipio de población quiche con productores de hortalizas

EL DAP de Zunil desde años ha demostrado menor dinámica, debido a un equipo técnico con poca iniciativa. En primer lugar el DAPMA tienen carácter de trámite de licencias, sea de leña, broza y de azufre. La gran mayoría de los zunilenses son productores de hortalizas, hombres y mujeres practican con un aprovechamiento intensivo con alto uso de químicos y bajo riego. La demanda de leña satisfacen a través de compra de leña de a costa, proveniente de las plantaciones de hule, así que no existe tampoco mucha presión sobre el bosque en Zunil e parte del pueblo de Zunil. Actualmente no encontramos muchos rasgos de un relacionamiento del pueblo con su bosque, no existen cargos tradicionales, los alcaldes auxiliares poco se preocupan de asegurar los mojones, muy al contrario del municipio aledaño de Cantel. Así que estos agricultores deberían ser los primeros aliados de la conservación del área.

Cada comité de riego o de agua gestiona su propio nacimiento y hace arreglos individuales con la Municipalidad, no suelen de asumir hasta la fecha ninguna responsabilidad por reforestar o por mantener los nacimientos.

El parque Regional abarca una gran extensión (4, 000ha) del territorio se ubica en la parte alta de la cuenca del Río Samala, así como se extiende en las quebradas que bajan a la Bocacosta. aunque con cierta lejanía con el poblado principal. El municipio es muy conocido por sus aguas termales, las Georginas y Aguas amargas, las últimas al pie del área protegida y en

administración municipal. ProBosques apoyo la gestión de un subsidio considerable para la modernización de las instalaciones de Aguas Amargas, sin embargo la gestión municipal por mantener su fuente de ingresos discrecionales tuvo poco interés en eficientar su administración. Aguas Amargas tienen un gran potencial eco-turístico. La elaboración de estudios, un proceso de asesoría a la Municipalidad, la implementación de un sendero ecológico, tampoco han conllevado a impulsar en el pasado un despegue hacia una nueva dinámica de la gestión municipal en materia de eco-turismo.

EL DAP se integra con un director, un técnico y 5 guarda recursos. Con la nueva administración municipal ha estallado un conflicto abierto y duro entre el alcalde y el concejo contra el DAPMA, cuyo personal se aferra a su puesto mediante actos sindicalistas. Esta situación de perder-perder con un trasfondo político partidista local, no nos ha permitido ninguna clase de avance en este municipio durante del PC. Pero tampoco creo que con el equipo DAP hubiéramos podido emprender este proceso de cambio hacia una gestión más participativa.

Tabla: Cantel un ejemplo para los Aportes y beneficios de los diferentes actores actuando en alianza para manejar el área protegida, el bosque municipal y conservar el bosque privado

Organización	Aportes	Beneficio
Consejo Municipal	<ul style="list-style-type: none"> • Costos funcionamiento para DAPMA • Limpia de mojones 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de gestión • Proyectos PARPA y PINFOR con subsidios para conservación
Consejo Forestal	<ul style="list-style-type: none"> • Información , • Participa en planificación anual, de campañas • Orientación a otros actores • Vigilancia • Denuncias 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento • Radios para comunicación • Equipamiento mínimo
DAPMA	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación guardarecursos, y guardia forestales • Manejo vivero • Combate incendio 	<ul style="list-style-type: none"> • Recuperación de bosques, 4000 cuerdas • Reconocimiento de su capacidad de gestión • Ente rector para todo el municipio • Capacitación y relacionamiento hacia fuera del municipio, con INAB, CONAP • Inventario de los nacimientos de Agua, • Profesionalización de Guardias Forestales voluntarios del Municipio
Guardia forestales comunitarios	<ul style="list-style-type: none"> • Vigilancia • Apoyo reforestación, limpieas, seguimiento reforestación, • Combate incendios 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconociendo, aprendizaje • Radios para comunicación
Asociación de Leñadores	<ul style="list-style-type: none"> • Reforestación 	<ul style="list-style-type: none"> • Permiso de coleccionar leña
Comités de Agua	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyan reforestación 	<ul style="list-style-type: none"> • Producción de agua
Propietarios de bosque privados		<ul style="list-style-type: none"> • Mayor seguridad sobre sus recursos, sin depredación

ANEXO 4

Mecanismos de Participación , concertación y comunicación entre DAPMAS y Comunidades o/ grupos de interés para la implementación del Plan Maestro y el manejo de los Bosques Municipales

Municipio; _____ Persona entrevistada _____

Actores principales locales de Comunidades y Grupos de interés con quienes el DAPMA mantiene relaciones.
Ordenar según importancia , frecuencia n la relación:

Nombre de la organización, comunidad o grupo de interés	En que consiste la relación	Formal, que respalda la relación (convenio, etc)	Informal , que compromisos reconocidos por quienes respaldan la relación
1)		
2			
3			
4			
5			
6			

2. Cuales son las acciones conjuntas que realizan con comunidades o grupos de interés

Nada , poco ,regular, mucho : marcar con X

Actividad	nada	poco	regular	Mucho	Con que grupos o personas	En que documento formal o acuerdo se sustenta	Comentarios
1. Planificar POA anual							
2. Priorizar y Planificar acciones conjuntas (establecer que tipo de acciones en comentarios)							
3. Aprobar POA anual							
4. Discutir presupuesto requerido para POA							
5. Aprobar presupuesto requerido POA							
6. Monitoreo para la ejecución del POA							
7. Sensibilizar a población sobre uso							
8. Capacitar en aspectos diversos (indique en comentarios cuales son)							

Actividad	nada	poco	regular	Mucho	Con que grupos o personas	En que documento formal o acuerdo se sustenta	Comentarios
9. Acordar reglas de uso							
10. Determinar/decidir sobre reglas							
11. Monitorear/controlar aplicación de reglas							
12. Castigar por no cumplimiento							
13. Vigilar áreas							
14. Aportes de trabajo voluntario (para ue actividades indicar en comentarios)							
15. Otorgar licencias por uso (en comentarios indicar de que uso)							
16. Discutir tasas, cobros por uso y su monto							
17. Cobrar tarifas por uso							

Actividad	nada	poco	regular	Mucho	Con que grupos o personas	En que documento formal o acuerdo se sustenta	Comentarios
18. Financiar actividades para el manejo							
19. Dotar de equipos para vigilancia o amenazas							
20. Promocionar actividades que generen ingresos (en comentarios indicar que tipo de actividades)							
21. Gestionar ante instituciones fondos para proyectos							
22. Administrar fondos provenientes de proyectos en ejecución del plan Maestro							
23. Monitorer ejecución de proyectos provenientes de fuentes externos							
24. Informar acerca actividades, resultados DAPMA							
25. Informar de ejecución presupuestaria (ingresos-gastos), transparencia							

Actividad	nada	poco	regular	Mucho	Con que grupos o personas	En que documento formal o acuerdo se sustenta	Comentarios
26. Informar de acciones puntuales							
27. Discutir problemas de uso7 manejo							
28. Concertar conflictos							
Otras actividades							

ANEXO 5 Listado de personas despedidas por el cambio de Gobierno 2,004

San Martín Sacatepéquez

<i>Nombre</i>	<i>Cargo</i>	<i>Causa del despido</i>
Nicolás Pérez Guzmán	Alcalde Municipal	El periodo de gobierno terminó
Marcos Vásquez Vásquez	Síndico de Medio Ambiente	El periodo de gobierno terminó
Juan García López	Síndico de Medio Ambiente	El periodo de gobierno terminó
Lilian Noemí Sac Chuc	Directora del DAPMA	Por intereses personales del nuevo Alcalde (porque en el lugar de Lilian el Alcalde contrató a su hija)
Juana Vásquez	Técnica de Medio Ambiente DAPMA	Por intereses personales del nuevo Alcalde
Miguel Gómez Vaíl	Guarda Recursos	Por intereses personales del nuevo Alcalde
Gregorio Pérez Len	Guarda Recursos	Por intereses personales del nuevo Alcalde (Don Gregorio también estuvo como candidato a la Alcaldía de San Martín).
Mateo García Pérez	Guarda Recursos	Por intereses personales del nuevo Alcalde
Francisco López	Guarda Recursos	Por intereses personales del nuevo Alcalde

Zunil

<i>Nombre</i>	<i>Cargo</i>	<i>Causa del despido</i>
Julio César Xicay Poz	Alcalde Municipal	El periodo de gobierno terminó
Manuel Cosiguá	Concejal de Medio Ambiente	El periodo de gobierno terminó
Pedro Albino Xivir	Guarda Recursos	Por interes personales del nuevo Alcalde(Llegó a un arreglo con los GR, les dio todas sus prestaciones y contrató nuevo personal)
Marcos Chun López	Guarda Recursos	Por interes personales del nuevo Alcalde(Llegó a un arreglo con los GR, les dio todas sus prestaciones y contrató nuevo personal)
Gregorio Mendoza	Guarda Recursos	Por interes personales del nuevo Alcalde(Llegó a un arreglo con los GR, les dio todas sus prestaciones y contrató nuevo personal)
Emanuel Cosiguá	Guarda Recursos	Por interes personales del nuevo Alcalde(Llegó a un arreglo con los GR, les dio todas sus prestaciones y contrató nuevo personal)
Policarpo Joj	Guarda Recursos	Por interes personales del nuevo Alcalde(Llegó a un arreglo con los GR, les dio todas sus prestaciones y contrató nuevo personal)
Domingo Sum Chay	Guarda Recursos	Por interes personales del nuevo Alcalde(Llegó a un arreglo con los GR, les dio todas sus prestaciones y contrató nuevo personal)
Teodoro Cuyuch	Chofer del DAPMA	Por interes personales del nuevo Alcalde(Llegó a un arreglo con los GR, les dio todas sus prestaciones y contrató nuevo personal)

Cantel

<i>Nombre</i>	<i>Cargo</i>	<i>Causa del despido</i>
Esteban Baldomero Salanic	Alcalde Municipal	El periodo de gobierno terminó
Francisco Salanic	Sub-director DAPMA	Por interes personales del alcalde
Andrés Cuc Mul	Concejal de Medio Ambiente	El periodo de gobierno terminó

Quetzaltenango

<i>Nombre</i>	<i>Cargo</i>	<i>Causa del despido</i>
Rigoberto Quemé Chay	Alcalde Municipal	El periodo de gobierno terminó
Marta Aldana	Concejala de Medio Ambiente	El periodo de gobierno terminó
Israel Racancoj	Concejal de Medio Ambiente	El periodo de gobierno terminó
Julio Rojas	Concejal de Medio Ambiente	El periodo de gobierno terminó
Alain Mejía	Coordinador de Servicios Ambientales y Áreas Protegidas.	Por reestructuración del cambio de gobierno

<i>Nombre</i>	<i>Cargo</i>	<i>Causa del despido</i>
Teodoro García Oxlañ	Alcalde Municipal	El periodo de gobierno terminó
Cris Maricela Aquino Santiago	Directora del DAPMA	Por intereses personales del Alcalde
Vicente Osorio	Guarda Recursos	Por intereses personales del Alcalde
Emilio Agustín	Guarda Recursos	Por intereses personales del Alcalde
Daniel García	Guarda Recursos	Por intereses personales del Alcalde

ANEXO 6

Análisis de problemas generales para la gestión ambiental y forestal en los Municipios:

El problema central radica en que la gestión ambiental y forestal en la gran mayoría de municipios no es tema de interés político local, ¹

- ✦ En la población existe poco concepto de calidad de vida y poca conciencia acerca de temas ambientales
- ✦ Las municipalidades, en su mayoría aun están sin capacidades técnicas para aplicar una gestión ambiental municipal que les permita reconocer o analizar los problemas ambientales. Los planes de desarrollo carecen de perspectivas transversales ambientales. Las OPMs –Oficinas de Planificación Municipal- Unidades Técnicas Municipales (ente técnico que apoya a la Corporación y al Consejo Municipal de Desarrollo en las tareas de planificación municipal) paulatinamente se implementan.
- ✦ Las Municipalidades en gran medida dependen de las transferencias del situado constitucional (12%) A pesar de que en los últimos años se han multiplicado de esta manera los fondos disponibles para las Municipalidades su inversión mayormente aun no responde a planes de desarrollo establecidos. Las inversiones en la gestión ambiental son mínimos. Los ingresos propios de las municipalidades están estancados debido a la demora en la aprobación del nuevo Código Tributario Municipal. Las tarifas por el consumo de agua mayormente no cubren los costos. Los ingresos de las municipalidades de los bosques provienen de los permisos de aprovechamiento forestal, sin embargo son muy bajos y no logran cubrir los costos por el manejo de los bosques. Para la mayoría de los municipios la actividad forestal no representa una fuente de ingresos importantes
- ✦ Como obstáculo fuerte sigue vigente el bajo nivel de profesionalización de los soportes técnico-administrativos para realizar la gestión ambiental.
- ✦ Los entes rectores del sector público en el tema ambiental por su crónica falta de recursos y una deficiente coordinación interinstitucional, a nivel local y regional prestan poco acompañamiento a las Municipalidades. Sin embargo, hay intentos como los del INAB -Instituto Nacional de Bosques- que ha promovido a través del Proyecto de Fortalecimiento Forestal Municipal y Comunal –BOSCOM- la implementación de oficinas

¹ Una encuesta aplicada a 100 alcaldes sobre la importancia que le daban al sector forestal en relación con otros mostró cuales eran sus prioridades: de los diez sectores mencionados, el forestal quedó como ultimo lugar. (Gibson y Klehoucq 2002)

municipales forestales en 106 municipios. El MARN ha asignado a las Municipalidades promotores ambientales.

- ¶ No existen programas de investigación que provean de información básica para desarrollar programas educativos con base en información local o faciliten la toma de decisiones en gestión ambiental.

Anexo 7

Asociación Suiza de para la Cooperación Helvetas Guatemala
Programa de Bosques del Altiplano Occidental de Guatemala
ProBosques



Memoria del taller

**“El papel de las Autoridades Municipales para el
Manejo y Conservación de los Recursos Naturales
del Altiplano Occidental de Guatemala**

Hotel Gran Karmel, Santa Cruz Mulua, Retalhuleu

24 al 25 de Marzo del 2004

◀ helvetas Guatemala ▶

**Asociación Suiza de Cooperación Internacional Helvetas Guatemala
Programa de Bosques del Altiplano Occidental ProBosques**

**Programa General
Primer Encuentro**

**Papel De Las Autoridades Municipales Para El Manejo Y Conservación De Los Recursos
Naturales Del Altiplano Occidental De Guatemala**

Fecha: 24-25 de marzo 2004

Lugar: Hotel Gran Karmel, Santa Cruz Muluá, Retalhuleu.

Objetivo General:

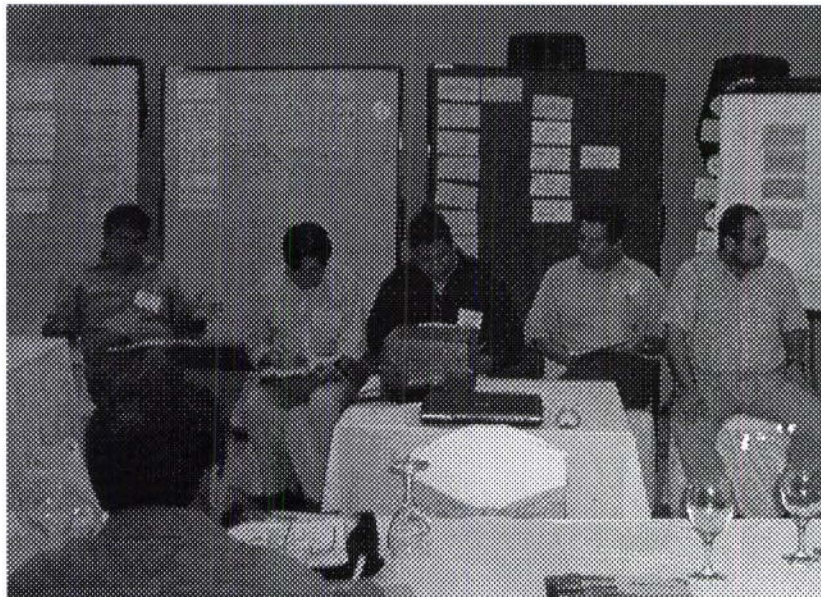
- Promover, sensibilizar e involucrar a las Autoridades municipales del periodo 2004-2008 en el manejo descentralizado de recursos naturales.

Objetivos Específicos:

- Facilitar el intercambio de conocimientos sobre el manejo descentralizado de los recursos naturales, mediante la presentación de experiencias de municipalidades que cuentan con departamento de áreas protegidas y medio ambiente (DAPMA)
- Compartir información sobre el contexto legal e institucional que permita a las autoridades conocer el rol de las municipalidades en el proceso de Administración Forestal Municipal y la conservación de recursos naturales.
- Promover la discusión a nivel grupal sobre el proceso de implementación del modelo ProBosques y el ejercicio de la participación en la Co-administración y Co-manejo de los Parques Regionales Municipales, para llegar a los acuerdos de seguimiento.

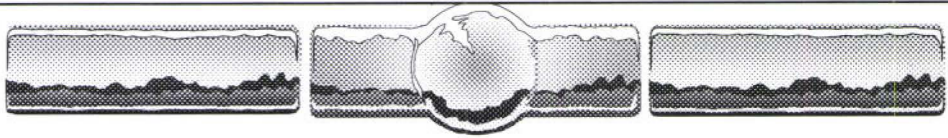
♣ Las exposiciones impartidas :

1. Ing. Efraín Díaz, INAB
2. Dr. Yuri Melini, CALAS
3. Lic. Antonio Castillo, CONAP
4. Ing. William López, MARN
5. Dra. Dagny Skarwan, Consultora
6. Ing. Fabricio Aguilar, Helvetas Pro Bosques
7. Ing. Alain Mejía, Consultor
8. Das. Erick Triboullier, DAP, Quetzaltenango



Situación actual

- ❖ Nuevo marco legal de descentralización y participación
- ❖ DAPMAs con Capacidad técnica
- ❖ Gaurdarecursos como bisagras
- ❖ Plan Maestro elaborado con participación
- ❖ Nuevos conocimientos generados Infraestructura para el manejo
- ❖ Gestión de proyectos
- ❖ Pocos ingresos de servicios ambientales
- ❖ Algunos grupos ejecutando proyectos



**Nuevos y sólidos mecanismos de
participación para
la co-administración y el
co-manejo de los
Parques Regionales Municipales**

Dagny Skarwan
Probosques



**Situación actual
Aciertos**

- ❖ Nuevo marco legal de descentralización y participación
- ❖ DAPMAs con Capacidad técnica
- ❖ Gaudarecursos como bisagras
- ❖ Plan Maestro elaborado con participación
- ❖ Nuevos conocimientos generados Infraestructura para el manejo
- ❖ Gestión de proyectos
- ❖ Pocos ingresos de servicios ambientales
- ❖ Algunos grupos ejecutando proyectos



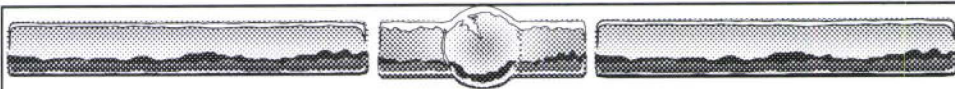
Desaciertos

- ❖ **Desinterés de Comunidades**
- ❖ **Pocas alianzas a nivel local**
- ❖ **Poca información hacia la población**
- ❖ **Problemas de comunicación entre DAPMAS y autoridades municipales**
- ❖ **Pocos mecanismos de participación**
- ❖ **Pocos beneficios economicos**



Que buscamos ??

- ❖ **Participación como única garantía de lograr una efectiva conservación y desarrollo local**
- ❖ **Sostenibilidad social**
- ❖ **Conservación con beneficios concretos económicos**



Que tenemos que crear en conjunto?

- ✦ **Voluntad política** para impulsar la participación en la co-administración
- ✦ **Visión de fomentar la participación y corresponsabilidad**
- ✦ **Fortalecer mecanismos de participación**
- ✦ **Crear iniciativas innovadoras** para conservación y aprovechamiento sostenible
- ✦ **Reglas y normas** formales y aceptadas
- ✦ **Información transparente** de la Muni hacia población
- ✦ **Retroalimentación y fiscalización**
- ✦ **Creación de empleo**



La participación requiere un proceso, se debe construir!!

- ✦ **sensibilización,**
- ✦ **fortalecimiento de capacidades,**
- ✦ **información ,**
- ✦ **intercambio,**
- ✦ **objetivos comunes**
- ✦ **transparencia**
- ✦ **servicios de calidad**
- ✦ **beneficios**



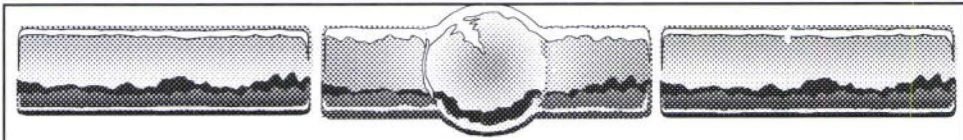
¿Cómo trabajamos para impulsar esta sostenibilidad social?

- ❖ **Revisión mecanismos de participación**
- ❖ **Recoger ideas y respaldo político** de autoridades municipales
- ❖ **Capacitación** de los técnicos
- ❖ **Dialogo** con grupos de interés
- ❖ **Información** de los consejos de desarrollo
- ❖ **Nuevas alianzas y relaciones**
- ❖ Revisión mecanismos de comunicación DAPMA-MUNI



Resultados a lograr hasta septiembre

- ❖ **Nuevas modalidades para la co-administración y el co-manajeo**
- ❖ **Consejos de Desarrollo Municipal** con una comisión ambiental
- ❖ Consejo de **co-administración de grupos de interés** determinando funciones
- ❖ **Reglas formales establecidas**
- ❖ **Compromisos**
- ❖ **Comunicación fluida** entre DAPMA y autoridades municipales
- ❖ **Convenios de co-administración** entre Muni y grupos de interés
- ❖ Convenios Muni y CONAP



Muchas gracias!!

**Tenemos delante muchos
desafios!**

Anexo 9

Las condiciones, administración y opciones para el cambio que se abren o se cierran en los Municipios

Para cada uno de los municipios quiero resumir las opciones que nos han parecido más importantes de discutir e impulsar así como los pasos emprendidos. Además voy a señalar los cambios provocados por las nuevas administraciones.

1. Quetzaltenango

Los últimos ocho años el alcalde de Quetzaltenango provenía de un comité cívico y él era el primer alcalde municipal indígena k'iche de la historia de esta sociedad, enfrentando fuertemente el rasismo existente en esta ciudad con una población mayoritariamente k'iche. Mientras para él la gestión participativa, el desarrollo de las áreas rurales y la conservación eran temas importantes de su política, el nuevo alcalde municipal, es ladino y pertenece a un partido de empresarios de derecha.

Constelación interna

Casi inmediatamente fue destituido el director del Departamento de Servicios Ambientales, su nuevo director en un inicio tuvo una actitud relativamente abierta e interesada, sin embargo la cual paulatinamente durante estos meses la fue perdiendo. El conflicto con el coordinador del DAP se intensifica, por decisión se reubican fondos destinados para el manejo del área protegida para la limpieza de las calles de la Ciudad. El coordinador del DAP queda desmotivado, se le desliga de nuevos proyectos, que se ocupe de los compromisos pendientes. Sus relaciones se limitan ahora a coordinar a sus guarda recursos y a los grupos especialmente de los interesados en las cesiones con fondos en disminución.

Opciones identificados de participación

Concesiones comunitarias. El mayor potencial para una gestión participativa con beneficios para la población la vemos en las oportunidades de concesiones comunitarias, tanto para el manejo y aprovechamiento, como para la recuperación de áreas agrícolas y la reforestación. EL DAP en los últimos años ha trabajado con este norte, sin embargo los grupos no se conocen entre sí, no ha logrado articular sus intereses colectivos frente a la Municipalidad. Cada uno de los tres grupos ya cuenta con un plan de manejo, y esperan que se decida la Municipalidad de firmar un convenio de concesionamiento. La decisión del concejo municipal para pronunciarse a favor de las concesiones comunitarias fue tomada el primer trimestre del año. El nuevo alcalde no ha recibido ningún representante de los arrendatarios organizados a la fecha, relación que para los arrendatarios de tierras municipales es una cuestión de asegurarse la sobrevivencia. El nuevo jefe el Departamento de Servicios Ambientales tampoco quiso darse el gusto de conocer a los grupos. Las concesiones comunitarias pueden crear empleo y nuevas oportunidades de ingresos, además de restringir los incendios y las talas ilegales. Con el coordinador del DAPMA y con el director regional de CONAP al final del proceso del PC hemos avanzado en formular una primera propuesta para los convenios de concesionamiento comunitario.

Articulación entre organizaciones locales

El aislamiento de cada organización interesada en algunas iniciativas de manejo deben superarse. La idea de articularlos, intercambiar experiencias, discutir en un primer lugar las condiciones y responsabilidades a asumir para la firma de convenios al final del proceso del PC parecen concretarse. Sin embargo por la situación insegura del coordinador del DAP no existe seguridad si estos esfuerzos tendrán continuidad.

Ecoturismo

Hasta la fecha ningún proyecto ecoturístico en Zunil ha prosperado. Las organizaciones locales de comunidades al pie del Volcán no son integradas para manejar el área turístico así para crear con algunos servicios fuentes de ingreso e empleo. EL DAP no dispone de las capacidades de asesorar al respecto a las organizaciones locales. He elaborado un primer idea para conformar alianzas para echar andar un parque de aventura en la parte baja del Volcán de Santa Maria, lo cual fue presentado al director del Departamento de Servicios Ambientales, pero no se ha traducido en iniciativa para posteriores discusiones.

Comisión de Medio Ambiente del Consejo Desarrollo Municipal (COMODUR)

Hasta Septiembre 2004 se ha conformado el Consejo Municipal de Desarrollo Urbano y Rural. He tematizado la importancia de conformar una comisión de medio ambiente, pero aun todo esta en el aire. ProBosques en los meses restantes del proyecto va dar seguimiento a la propuesta de conformar la comisión de medio ambiente.

2. Cantel

Constelación interna

El proceso de trabajo con el equipo DAPMA y con los grupos locales ha sido bastante intensivo durante estos meses. Internamente en el DAPMA es de mayor estabilidad, sin embargo el papel del director del DAPMA no lo veo tan firme como aparentaba al inicio del proceso. Con la confianza creciente que tuve con el equipo salieron a la luz una serie de problemas de dirección, los cuales fueron tratados a petición del equipo y esta por producirse un planteamiento del equipo para mejorar la gestión interna del DAPMA. A pesar de que Cantel puede ser un ejemplo de buena práctica de relacionamiento entre DAP y los grupos locales, vimos que muchas de las discusiones que tuvimos con el director del DAPMA no avanzaron justamente por su posición interna débil y conflictiva. Los problemas son múltiples:

Por quererse asegurar el respaldo del alcalde, el director ha “abandonado” hasta cierto grado su presencia en el DAPMA. El alcalde mismo tiene una presencia muy reducida en su Municipalidad, un día o dos a la semana le bastan para conducir sus asuntos ediles.

La comunicación con el concejo municipal, el involucramiento del concejal de medio ambiente y de su comisión de medio ambiente ha sido bastante débil durante el último gobierno municipal y tampoco se logró en el primer semestre interesar al nuevo concejal de medio ambiente para sus funciones. Sin embargo por discutir con el DAPMA la importancia de tener este vinculo interno y el apoyo político para su trabajo, les ha hecho insistir en que sea nombrada otra persona como responsable para la comisión de medio ambiente.

La división entre los técnicos de manejo forestal y el de educación ambiental esta creciendo. Cada uno vela por sus actividades, se maneja como un proyecto aparte. Atrás de esta división, en el fondo esta una cooperante de Cuerpo de Paz. Y allí en este trasfondo también podemos descubrir aspectos que frecuentemente suceden cuando con “voluntad y voluntarismo” los extranjeros queremos lograr avances: La voluntaria de Cuerpo de Paz, ante las múltiples restricciones de trabajar con una Municipalidad ha creado su espacio, la educación ambiental, su

aliado es el técnico de educación ambiental, entre los dos actúan con “su estrategia”, con mucha entrega y cada día mas aislado del resto del DAPMA. El técnico reclama la falta de reconocimiento de su trabajo, siente el distanciamiento de sus compañeros. El director no actúa, permite que la *zanja* se profundice.

La presión del insuficiente financiamiento cansa las voluntades laborales. Tener que aportar de su propio bolsillo, de su sueldo ya bastante reducido, para poder lograr movilizarse, pagar aportes para las refacciones de reuniones, etc. es bastante duro. El director del DAP, el mismo esta en esta situación, pero tampoco ayuda mucho a resolver estas limitaciones para sus colaboradores.

El trabajo con el DAPMA Cantel ha producido una serie de propuestas para articular los que podría llamarse una Red para la Cuidado de los Bosques de Cantel.

Concretamente se han hecho los **siguientes planteamientos**:


- Articular los intereses de los comités de agua, superando la gestión aislada de los 28 comités y preparando un proceso de gestión colectiva del agua
- Establecer una estrategia de comunicación del DAPMA hacia el pueblo de Cantel
- Crear el comité de co-administración que une a los grupos locales, tales como el Concejo Forestal, la Asociación de Leñadores, los guardia forestales voluntarios y otros.

Era un descubrimiento bastante revelador para el DAPMA analizar sus actuales formas de comunicación con las comunidades y los ciudadanos/ as del municipio. Se dieron cuenta que sus problemas de desinformación, desconfianza, distanciamiento y a veces la falta de apoyo, estrechamente esta relacionado con la ausencia de información y comunicación. Simplemente el pueblo desconoce que hace el DAPMA, cual es su planteamiento, cuales son sus resultados etc. Educación ambiental dirigido principalmente hacia las escuelas, alumnos y maestros no basta ni reemplace una efectiva comunicación, para informar de servicios, planes, actividades, campañas así como crear los canales para *escuchar*. lo que tiene que decir el pueblo respecto a los bosques de Cantel.

3. San Martín Sacatepequez

Renovación interna del DAPMA y la perdida de capacidad técnica

El nuevo alcalde mam del Municipio de San Martín, dijo que *debe hacer orden en su Municipio y en su Municipalidad*: Y en esta marcha para establecer su “locus de control” reordenó entre otras cosas la composición del equipo técnico del DAPMA: Reemplazo una profesional indígena con largos años y experiencia y puso su hija, de profesión maestra como directora del DAPMA. La profesional aun con un sueldo bastante miserable era amenaza para el señor alcalde. Como esta mujer me va a decir que hacer, ella la profesional, el señor alcalde, pero con poco conocimiento de lectura y escritura. Un conflicto no resuelto entre hombre un político y una mujer profesional técnica, aun ambos indígenas.

Como técnica ahora figura otra maestra ladina oriunda también de San Martín e hija del chofer del alcalde. De los 7 guardabosques entrenados, capacitados reemplazó a . Aparentemente el alcalde tenía que asegurarse el control al interior de su municipio y mediante los guarda recursos con las comunidades. Desde ProBosques vimos los cambios con zozobra, reuniones a explicar a

su Concejo y a él los antecedentes del DAPMA y los compromisos aparentemente no tuvieron un gran echo.

Hice dos talleres con su nuevo equipo, analizamos la posición del DAPMA dentro de la dinámica social del Municipio, analizamos su relación con los Comités de agua, su relación con ASAECO, con quienes mantienen un convenio de co-administración. Trabajé un taller (medio día) con ASAECO, mediante técnicas vivenciales les hice sentir las desventajas de la falta de comunicación con la Municipalidad y las ventajas de establecer cooperación. Pero las causas del desencuentro están a bastante profundidad. ASAECO con un líder bastante carismático aparentemente esta midiendo fuerzas con la Municipalidad, con el alcalde, la promesa de años de asfaltar la carretera que sube al área turística, nunca se ha realizado. Así que ASAECO ya no cumple con su compromiso de pagar un porcentaje del ingreso por visitación al Municipio y ASAECO durante 6 meses se ha abstenido de buscar al nuevo alcalde. Conclusión del taller. *"Mejor es hablar".....*

Con todos aquellos con reuniones, platicas talleres llegamos a conclusiones sobre posibles cambios, lo apuntamos, asignamos responsabilidades. E igual, luego nada pasó o por lo menos no vimos algunos indicios que algo se estaría moviendo. Sentimos las fuerzas de los motivos, razones ocultos, no visibles. Para una reunión convocada por el DAPMA con los comités de agua, llegó un solo representante de un solo comité de agua

El alcalde mismo participa en el viaje de intercambio realizado por ProBosques en Julio que da lugar a un acercamiento con ProBosques y el alcalde se da cuenta de la profundidad del conocimiento del coordinador de ProBosques sobre problemas históricos de la territorialidad del pueblo mam y de un problema con el bosque comunal de Tojalik una de las Comunidades de San Martín. Ya que hasta años ProBosques ya ha apoyado a los lideres comunitarios y al alcalde de este entonces, para asegurar sus derechos y establecer la certeza jurídica de este territorio y de sus recursos naturales.

Pero de pronto en Agosto las cosas cambian, sopla un nuevo viento que termina con la "resistencia" y no del todo logramos entender que provocó esta nueva actitud cambiada. Surgió la confianza como estimulante para llegar a nuevos horizontes. ProBosques para el alcalde de San Martín se convierte en un aliado: El alcalde le solicita apoyo a ProBosques para acompañarle en el juicio contra la Municipalidad de [X] y la actitud no tan colaborativa y desinteresada de un abogado de la ciudad. El alcalde se reúne y platica con ASAECO, asegurar querer firmar un nuevo convenio, se compromete a conformar la comisión de medio ambiente para su recién convocado Consejo de Desarrollo, esta dispuesta a firmar el convenio de co-administración con CONAP y de formalizar un comité de co-administración con ASAECO.

Concretamente propusimos al alcalde con presencia de su concejal de medio ambiente:

- Firmar convenio de co-administración para el área protegida y trabajar a favor de la declaración de otras áreas y bosques municipales como área protegida
- Conformar la comisión de medio ambiente del Consejo de Desarrollo para lo cual solicita la asesoría de Helvetas
- Establecer una nueva relación con ASAECO con responsabilidades mucho más claras y compromisos mutuos.
- También tematizamos trabajar con los diferentes grupos de usuarios de los bosques municipales que aun son áreas protegidas (con el mayor numero de fuentes de agua para

ANEXO 11

Propuesta esquema de funciones para la elaboración de convenios de co-administración

Funciones de co-administración entre CONAP- Municipalidad y actores locales

Funciones / entes	CONAP	Municipalidades	Actores/grupos/comunidades locales
Gestión administrativa y financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Ente tutelar que vela por el buen manejo establecer mesa de co-administradores y los niveles de participación de las comunidades, usuarias de los recursos. • Mantener comunicación fluida con las Municipalidades y divulgar la política de co-administración • Capacitar al personal de DAPMAs y respaldar sus niveles de capacitación • Brindar asistencia técnica a Municipalidades para la planificación y el manejo • Apoyar la elaboración de un plan financiero para el manejo del área y apoyar la gestión de fondos necesarios mediante FONACON 	<ul style="list-style-type: none"> • Es el representante legal de área protegida y reconoce la autoridad de las comunidades para acordar normas para el uso de los bosques. • Conformar comisión de medio ambiente del concejo • Integrar mesa de co-administradores • Establecer e integrar consejo consultivo con reglamento consensuado • Manejo administrativo del DAPMA y de infraestructura • Selección y contratación de personal • Gestión de fondos para el financiamiento de Plan de Manejo y POAs • Otorgar concesiones a grupos legalmente constituidos para el manejo, supervisar cumplimiento de áreas concesionadas • Subscribir convenios adicionales de cooperación • Informar a comunidad local de la ejecución de POAs y del ejercicio presupuestario en rendición de cuentas • Establecer y cobrar tasas y tarifas por prestación de servicios y extracción de recursos • Reinversión de ingresos provenientes del manejo del área protegida para actividades del Plan Maestro y del POA • Establecer un consejo consultivo de coordinación y concertación con grupos y usuarios locales • Establecer convenios con grupos locales para delegar actividades de manejo 	<ul style="list-style-type: none"> • Representantes para el ejercicio legítimo de practicas del derecho consuetudinario • Retribución por uso de servicios • Manejar responsabilidades de concesiones otorgadas • Involucrarse en rendición de cuentas de DAPMA y Municipalidad
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Aprueba planes de 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y aprobar con 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar el Consejo

	manejo	<p>concejo Plan Maestro y POAs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprobar presupuesto anual anuales y presentarlos a CONAP • Establecer planes y normas de manejo y uso • Informar debidamente a grupos locales y establecer una comunicación fluida • Asesorar a grupos comunitarios para 	<p>Consultivo u otra espacio de coordinación conjunto para le manejo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Negociar y Concertar prioridades de manejo con Municipalidad
Manejo	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría y asistencia técnica • Capacitación a personal técnico y guardarecursos • Proporcionar manuales, guías de operaciones al perosonal de campo • Apoyar proyectos de investigación • Promover intercambio con otras municipalidades y áreas protegidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el buen manejo • Coordinar las actividades de manejo con los grupos locales • Apoyar en equipamiento a grupos locales • Capacitar a grupos comunitarios para sus co-responsabilidades en el manejo • Evaluación y monitoreo biofísico y control 	<ul style="list-style-type: none"> • Asumir actividades para el manejo
Manejo de amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar la preparación de planes de ocntingencia • Brindar apoyo logístico para prevención y control de incendios • Apoyar el combate de incendios y el control de extracciones, así como a las campañas 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar combate a incendios y control de contracciones • 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar brigadas
Regulación de uso y acceso	<ul style="list-style-type: none"> • Otorgar con agilidad las licencias de aprovechamiento • Acompañamiento a denuncias • Aprobación de EIA • CONFLICTOS??? 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer e Informar sobre normas de uso y acceso • Realizar control y supervisión en forma coordinada con grupos locales • Recepción y análisis y otorgamiento de permisos de aprovechamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar para el control y la vigilancia

Sigue anexo 11

BORRADOR
CONVENIO DE COADMINISTRACION ENTRE EL CONSEJO
NACIONAL DE AREAS PROTEGIDAS, CONAP, Y LA
MUNICIPALIDAD DE QUETZALTENANGO.

En la ciudad de Guatemala, el ----- de dos mil cuatro, NOSOTROS: ANA LUISA NOGUERA MORALES DE CORDOVA, de cuarenta y dos años de edad, casada, guatemalteca, Abogada y Notaria, de este domicilio, identificada con Cédula de Vecindad número de orden S guión veinte (S-20), registro diecisiete mil cincuenta y seis (17,056), extendida por el Alcalde Municipal de Quezaltepeque, Chiquimula, actuando en mi calidad de Secretaria Ejecutiva y Representante Legal del Consejo Nacional de Areas Protegidas que en lo sucesivo podrá abreviarse -CONAP-, lo cual acredito con Certificación de mi nombramiento contenido en el Acuerdo Gubernativo número cuarenta y ocho (48), de fecha diez de febrero de dos mil cuatro, y Certificación del Acta de Toma de Posesión número cinco guión dos mil cuatro (5-2004), de fecha once de febrero de dos mil cuatro, ambas Certificaciones extendidas por el Director del Departamento de Recursos Humanos del CONAP, y por la otra parte, ROLANDO PELLECCER deaños de edad, casado, Abogado y Notario, guatemalteco, de este domicilio, identificado con Cédula de Vecindad número de orden ---guión ----- (C-3), registro cinco mil novecientos cincuenta y seis (5,956), extendida por el Alcalde Municipal de-----, actuando en mi calidad de ALCALDE MUNICIPAL del municipio de Quetzaltenango, calidad que se acredita con: a) acuerdo número.....

De la junta electoral departamental de Quetzaltenango, de fecha-----

en el cual el artículo -----se adjudica el cargo respectivo y se declara como Alcalde Municipal Electo; y b) con el acta número -----, del libro de actas de la Corporación Municipal de Quetzaltenango, Quetzaltenango, de fecha -----del año dos mil cuatro, en la cual se hace constar la toma de posesión del cargo de Alcalde Municipal de Quetzaltenango, Quetzaltenango. Ambos comparecientes manifestamos ser de los datos de identificación personal anotados, encontramos en el libre ejercicio de nuestros derechos civiles y que, en las calidades con que actuamos, celebramos el presente CONVENIO DE COADMINISTRACION DEL AREA PROTEGIDA PARQUE REGIONAL MUNICIPAL DE QUETZALTENANGO, ubicado en la Jurisdicción Municipal de Quetzaltenango, Quetzaltenango, por lo que;

CONSIDERANDO:

Que la Constitución Política de la República de Guatemala, en su artículo 64 declara de interés nacional la conservación, protección y mejoramiento del Patrimonio Natural de la Nación y que en su artículo 97, la misma Carta Magna, establece que el Estado, las Municipalidades y los habitantes del territorio nacional están obligados a propiciar el desarrollo social, económico y tecnológico que prevenga la contaminación del ambiente y mantenga el equilibrio ecológico, señalando que se dictarán todas las normas necesarias para garantizar que la utilización y el aprovechamiento de la fauna, de la flora, de la tierra y del agua, se realicen racionalmente, evitando su depredación.

CONSIDERANDO:

Que el Acuerdo Municipal numerode fecha, declara Parque Regional Municipal, el área municipal inscrita en la propiedad inmueble con número de finca, folio: ..., libro: ... de Quetzaltenango, con jurisdicción en el municipio de Quetzaltenango, en el Departamento de Quetzaltenango, con el objetivo de proteger y conservar especies forestales y arbustivas, además de una variada cantidad de aves y otras especies de fauna silvestre que están en peligro de extinción.

CONSIDERANDO:

Que la Resolución de Secretaria ejecutiva del CONAP número veinte y dos guión Noventa y ocho, considerando la solicitud presentada por la Corporación municipal de Quetzaltenango, resuelve declarar e inscribir el Parque Regional del departamento de Quetzaltenango las áreas integradas por los volcanes Santa María, Siete Orejas y los cerros Candelaria-La Pedrera y el Baúl.

CONSIDERANDO:

Que la política de coadministración de áreas protegidas reconoce la coadministración compartida entre Municipalidades y Comunidades, y reconoce que se debe mejorar el debate y buscar el consenso entre los actores relevantes a fin de clarificar los derechos que dichas Comunidades tienen sobre las áreas silvestres en cuestión; y con ello coadyuvar en el fortalecimiento de estos modelos de Coadministración, principalmente en la implementación de métodos mediante los cuales las Comunidades participen y se concienticen de la importancia del manejo adecuado de las áreas, en forma compatible con el cumplimiento de los objetivos del CONAP, de acuerdo a los Planes de Manejo que se aprueben.

POR TANTO:

Con base en las consideraciones y artículos citados, y en lo que para el efecto establecen los artículos 70 y 72 del Decreto 4-89 modificado por el Decreto 110-96 ambos del Congreso de la República, 17 del Acuerdo Gubernativo número 759-90, Reglamento a la Ley de Áreas Protegidas,

.....

.....

ACUERDAN:

Celebrar el presente convenio de coadministración, para el manejo del Parque Regional Municipal de Quetzaltenango, ubicado en el municipio de Quetzaltenango, Departamento Quetzaltenango, de acuerdo a los lineamientos técnicos, financieros y legales que a continuación se describen:

Cláusula Primera: DEFINICIÓN DE COADMINISTRACIÓN.

Para efectos del presente Convenio se entiende por Coadministración, el arreglo institucional entre la Municipalidad de Quetzaltenango, Consejo Nacional de Areas Protegidas –CONAP-, grupo de usuarios locales, sectores sociales involucrados en el manejo y conservación de los Recursos Naturales dentro del Parque Regional Municipal de Quetzaltenango. y otra Institución ú Organización no Gubernamental Conservacionista de la Naturaleza integrante del SIGAP, e inscrita como tal en el libro correspondiente, con el objetivo de coordinar el aporte conjunto de ventajas comparativas, fortalezas técnicas y financieras, respaldo legal y legitimidad, para administrar un área protegida en particular, a través de una relación de socios que

comparten autoridad y responsabilidades para alcanzar de forma más efectiva los objetivos de conservación del área protegida.

Cláusula Tercera: OBJETO GENERAL DEL CONVENIO DE COADMINISTRACION

El presente convenio de Coadministración tiene como objeto, formalizar la coordinación de esfuerzos interinstitucionales que garanticen la implementación de acciones conjuntas relativas a la administración del Parque Regional Municipal de Quetzaltenango a fin de concretar de manera efectiva los objetivos de su creación, garantizando la participación y derechos consuetudinarios de los sectores sociales establecidos dentro del Parque Regional Municipal de Quetzaltenango.

CLÁUSULA CUARTA: OBJETIVO GENERAL

Formalizar la coordinación de esfuerzos entre la municipalidad de Quetzaltenango y el CONAP, que garanticen la ejecución de acciones conjuntas relativas a la eficiente administración del Area Protegida Parque Regional Municipal Quetzaltenango, a fin de lograr los objetivos para los cuales fue establecida.

Cláusula Cuarta: OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL CONVENIO

1. Definir los elementos principales de un convenio de coadministración del área protegida Parque Regional Municipal de Quetzaltenango.
2. Establecer los compromisos generales que asumen el CONAP y la Municipalidad de Quetzaltenango en el marco del presente convenio.
3. Convenir los mecanismos operativos de trabajo que se desarrollarán conjuntamente, definiendo los límites de competencia entre la Municipalidad de Quetzaltenango y el CONAP.

CLÁUSULA CUARTA: COMPROMISOS INSTITUCIONALES DENTRO DE LA COADMINISTRACION DEL PARQUE REGIONAL MUNICIPAL DE QUETZALTENGO

DE CONAP:

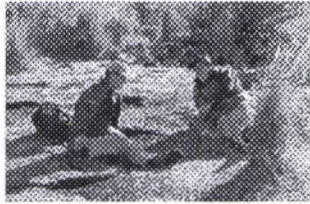
1. Mantendrá su calidad de institución rectora del Parque Regional Municipal de Quetzaltenango y orientará su administración a través de la definición de políticas, que para los fines de conservación y manejo se implementen.
2. Orientará la gestión del Area Protegida Parque Regional Municipal de Quetzaltenango a través de propiciar la aprobación de políticas, planes maestros, planes operativos anuales y normativos específicos, congruentes con el desarrollo sostenible y sustentable de dicha área.

3. De acuerdo a lo que señala el artículo 18 de la Ley de Áreas Protegidas, recabará los dictámenes técnicos y jurídicos correspondientes, para los efectos de determinar la aprobación y registro de los Planes Maestros y Operativos del Área Protegida Parque Regional Municipal de Quetzaltenango, debiendo efectuar posteriormente la supervisión de cumplimiento pertinente.
4. Siempre y cuando el ordenamiento jurídico ambiental lo permita, y principalmente cuando esté contemplado en los planes correspondientes, después de haber recabado los dictámenes técnicos y jurídicos pertinentes, incluidos el de la municipalidad de Quetzaltenango, por medio del Departamento de Áreas Protegidas, y el del comité para la coadministración que se conforma dentro del presente convenio, podrá dar su visto bueno y aprobar los aprovechamientos y usos sustentables que procedan dentro del Parque Regional Municipal de Quetzaltenango.
5. Respalda institucionalmente la gestión de la municipalidad de Quetzaltenango en la obtención de recursos financieros, con entidades nacionales e internacionales, para la adecuada administración y manejo del Parque Regional Municipal de Quetzaltenango.
6. Otras COMPROMISOS del CONAP.....

DE LA MUNICIPALIDAD DE QUETZALTENANGO:

1. la municipalidad de Quetzaltenango, por medio del departamento de áreas Protegidas, y con el comité para la coadministración del parque Regional Municipal de Quetzaltenango, serán responsables de formular, elaborar y ejecutar los planes maestros y operativos del Parque Regional Municipal de Quetzaltenango.
2. Organizará el comité para la coadministración del Parque Regional Municipal de Quetzaltenango, en el término de cuatro meses después de la firma y vigencia del presente convenio.
3. En su calidad de propietaria orientará y supervisará la coadministración, definiendo las políticas, estrategias y convenios específicos que correspondan de acuerdo a los fines de conservación que le son inherentes, administrando el patrimonio natural del Parque Regional Municipal de Quetzaltenango en concordancia con lo establecido en el plan maestro, planes operativos y con el visto bueno y aprobación del comité para la coadministración del Parque Regional Municipal de Quetzaltenango y CONAP.
4. aportará el personal técnico, administrativo y de campo para la eficiente funcionalidad del departamento de Áreas Protegidas de la municipalidad de Quetzaltenango.

Del comité para la coadministración del Parque Regional Municipal de Quetzaltenango.



La mirada comparativa

Qué podemos aprender para construir capital social para la acción colectiva?

Participación y concertación potencian la confianza

- Formular una **visión conjunta** toma su tiempo
- **Intercambio** crea vínculos entre grupos y personas
- **Aprovechar experiencias** de organizaciones
- **Construir visiones conjuntas**
- **Comunicación continua** y transparencia de decisiones
- **Municipalidad con rol de facilitador**
- **Difícil si estructura – concejo se crea** antes de haber creado experiencia colaboración y concertación
- **El concepto de manejo de área protegida se construye desde abajo**
- **Motivación** para la conservación con beneficios concretos
- **Acciones a corto plazo** y no planificación técnica y larga
- **Trabajo en redes**

El valor agregado de la concertación. *El ejemplo de Cantel*

- Sentimiento de mayor control sobre el territorio
- Mayor seguridad de propietarios
- Facilidades de aprendizaje para jóvenes
- Recuperación de la tradición de guarda forestales
- Reconocimiento de límites y limpieza de mejorones
- Reconocimiento y respaldo formal a "cuidadores"
- Unir a depredadores y crear imagen de servidores
- Relación con organizaciones externas, más poder de negociación
- **Beneficios económicos:** proyecto PINFOR, PARPA aun no hay beneficios para ingresos individuales, equipamiento
- Ideas para proyecto turístico
- **Beneficios ecológicos:** reforestación, recuperación, manejo de zonas



El fortalecimiento de la institucionalidad en el manejo ambiental

- **Consensuar reglas claras con grupos**
- **Integrar normas** y cuidar su aplicación .
Voluntad politica
- Capacidad de **velar por reglas**
- **Respaldo legal** a grupos de usuarios y "cuidadores"
- **Reglas disminuyen aribtriedad**
- **Capacidad politica y tecnica** del ente facilitador.



... fortalecer la intitucionalidad ambiental local

- **Diferencias** entre fomento capacidad economica y ordenamiento territorial
- **Aumento de capacidades de organizaciones locales**
- **Problema:** estructuras como Consejo no fortalece capacidad de la Municipalidad, no integra "usuarios" de bosques
- **Muni integra consensa** pero no domina , ni abusa
- **Acuerdos de ordenamiento** antes de aprovechamiento economico-turistico

Poder o nuevos consenso

- **Crear , ampliar instancias de control,** auditoria
- **Comunicación amplia** de presupuestos, planificaciones
- **Cantel:** Concejo Forestal – autoridad para el control social
- **Acuerdos entre Muni y ONG** dificultan proceso de consenso entre actores locales



**Organizaciones de apoyo en CANTEL
su aporte a la construcción de capital social?**

- Concepto manejo y apoyo **complementa** esfuerzos y procesos propios
- Se incluye **TODO el Bosque Comunal**
- **Complementa sistema tradicional** con impulsos modernos
- **PROBOSQUES crea capacidad** técnica y administrativa en Municipalidad
- **DAPMA mismo elabora su Plan Maestro**
- **Capacitación amplia** de recursos humanos entre DAPMA y PROBOSQUES
- **PROBOSQUES facilitador**, no toma decisiones
- al interno, colaboración entre grupos y los vínculos hacia fuera (tres niveles)

Cuando la comunidad local es capaz de liderar este cambio , nos encontramos ante un proceso de desarrollo local endogeno

Agenda Local 21

Anexo 13

Fotos de actividades y sus protagonistas durante el PC

Cinco fotos de los talleres con los alcaldes y concejales.

Carmel Juyu marzo 2004, Lago Izabal Julio 2004

