

GOBERNABILIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD AMBIENTAL

La experiencia en cinco cantones
de la Cuenca del Tárcoles en Costa Rica



DiGeCA

MINAET



unitar

United Nations Institute for Training and Research

Ministerio del Ambiente, Energía y Telecomunicaciones
(MINAET)

Dirección de Gestión de Calidad Ambiental
(DIGECA)

Instituto de Naciones Unidas
para Formación y la Investigación
(UNITAR)

GOBERNABILIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD AMBIENTAL

La experiencia en cinco cantones
de la Cuenca del Tárcoles en Costa Rica

Marzo 2011

DIGECA



unitar

United Nations Institute for Training and Research

363.737

M827g

Mora Navarro, Olman

Gobernabilidad y gestión de la calidad ambiental : la experiencia en cinco cantones de la Cuenca del Tárcoles en Costa Rica / Olman Mora Navarro, Coordinador. – San José, C.R. : DIGECA, 2011.

56 p. ; il.

ISBN 978-9930-9427-0-3.

1. Gobernabilidad. 2. Calidad Ambiental. 3. Desarrollo Local. 4. Cuencas Hidrográficas. 5. Río Grande de Tárcoles (Costa Rica). I. T.

Sistematización y coordinación de la experiencia: Olman Mora

Edición de texto: Jenny Ortiz

Concepto gráfico: Boris Valverde y Jenny Ortiz

Diseño y diagramación: Boris Valverde

Impresión: Impresos Ruiz

Agradecimiento: A las y los compañeros de los diferentes procesos de trabajo de la Dirección de Gestión de la Calidad Ambiental (DIGECA) por el apoyo brindado como expositores y expositoras durante el proceso de ejecución de los talleres de Gobernabilidad y Calidad Ambiental en los cinco cantones seleccionados.

De la misma manera, se agradece a las personas de las diferentes instituciones, municipalidades, empresas y de la comunidad, quienes asistieron a los talleres de información y capacitación programados. Sin este capital humano hubiera sido imposible llevar a cabo tal proceso.

Contenido

Presentación	7
Una experiencia para compartir	9
Premisas de la experiencia	11
¿Dónde y cuándo se desarrolló la experiencia?	11
¿Cuáles fueron los objetivos planteados?.....	12
¿Cuál fue el procedimiento metodológico utilizado?.....	13
¿Cuáles fueron las limitaciones encontradas en el proceso?.....	15
El diagnóstico	17
Instrumentos para el diagnóstico	17
Principales hallazgos	23
Acciones propuestas	28
Para construir el cantón deseado por la mayoría	31
La implementación del Principio 10 como premisa para la gobernabilidad socioambiental	32
Las lecciones aprendidas	37
La teoría que fundamentó la experiencia	39
El concepto de gobernabilidad	41
¿Qué vamos a entender como gobernabilidad?.....	41
Para lograr la gobernabilidad	44
Desarrollo de capacidades	44
Analizar el conflicto	45
La generación de liderazgos	46

Coordinación para el desempeño local	50
¿Por qué es necesaria la gestión interinstitucional y sectorial?	50
¿Cómo lograr eficiencia en la gestión interinstitucional?	51
¿Por qué es importante elaborar un plan de acción cantonal integrado y coordinado?	53
¿Por qué es importante que todo trabajo y acción que se planea tenga una evaluación y retroalimentación?	55
¿Por qué es necesario hacer un cierre del proyecto o actividad?.....	56

Presentación

A partir del surgimiento del proyecto **Refuerzo de Capacidades Nacionales en materia de Gobernanza Ambiental Democrática y la Aplicación del Principio 10 de la Declaración de Río**, implementado y coordinado por la Dirección de Gestión de Calidad Ambiental (DIGECA), con el apoyo metodológico del Instituto de Naciones Unidas para Formación y la Investigación (UNITAR), se desarrollaron una serie de talleres participativos con diferentes actores sociales para conocer más sobre el estado actual de la temática y sus desafíos. Dicho proceso tuvo como resultado concreto el diseño del **“Plan de Acción: Hacia el Cumplimiento del Principio 10 de Río”** en noviembre del 2008.

Posteriormente, con el fin de darle continuidad al tema y tomando en cuenta la necesidad de poder desarrollar una experiencia que pusiera en práctica algunas acciones contempladas en dicho plan, se propuso el proyecto **“Implementación del Principio 10 en la gestión ambiental: Construcción de un espacio participativo para la gestión de la calidad ambiental”**, siempre con el auspicio de UNITAR. El mismo tuvo como grupo meta los actores institucionales y organizacionales de cinco cantones ubicados en la Cuenca del Río Tárcoles, a saber: Atenas, Santa Ana, Mora, Puriscal y Turrubares.

Esta experiencia práctica, considerada como una primera etapa de reflexión y análisis sobre el tema gobernabilidad y la aplicación del principio 10 desde la perspectiva de la calidad ambiental, contribuyó a diagnosticar las condiciones ambientales, la gestión administrativa y de participación de los diferentes actores en el manejo del patrimonio natural e incentivó la intervención activa de líderes y lideresas. Lo anterior, permitió visualizar las tendencias del desarrollo cantonal y las posibles soluciones a los problemas existentes y, de esa manera, alcanzar condiciones de calidad y sostenibilidad.

Este documento sistematiza las principales reflexiones de los y las participantes y los aportes de nuestra dirección para incorporar y fortalecer los mecanismos y procesos de gobernabilidad y Principio 10 en el quehacer institucional cotidiano. **El proceso desarrollado permitirá servir de herramienta para mejorar el conocimiento y actuación de los actores sociales, institucionales y municipales, con el propósito de que refuercen los procesos de organización y gobernabilidad ambiental en distintos escenarios del país y faciliten la toma de decisiones en asuntos ambientales y sociales.**

Dejamos en sus manos el fruto de un trabajo colectivo, con el cual esperamos motivar a otros actores sociales e institucionales cantonales para que impulsen procesos similares.

*María Guzmán O, Directora
Dirección de Gestión de Calidad Ambiental - MINAET*

Una experiencia para compartir

Este apartado tiene como objetivo dar a conocer los aspectos más relevantes que surgieron durante el proceso de capacitación y las mesas de trabajo. Por otra parte, pretende mostrar los aspectos metodológicos y didácticos que sirvieron de dirección para alcanzar los resultados que se presentan a continuación.

Las siguientes reflexiones surgen del trabajo realizado con los diferentes actores sociales involucrados y del aporte del autor de este documento. Las preguntas planteadas y los ejercicios citados tienen el propósito de servir de punto de partida para analizar el desempeño institucional y la gobernabilidad e innovar con las acciones necesarias para mejorar las condiciones de la calidad ambiental cantonal.

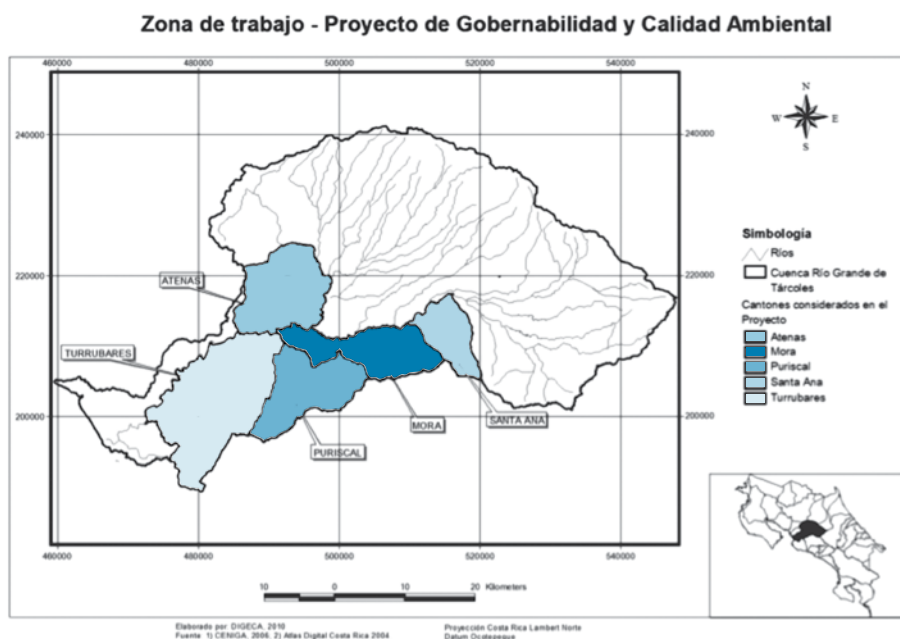
Premisas de la experiencia

¿Dónde y cuándo se desarrolló la experiencia?

La experiencia piloto “Implementación del Principio 10 en la gestión ambiental: Construcción de un espacio participativo para la gestión de la calidad ambiental”, se desarrolló en los cantones de Atenas, Santa Ana, Mora, Puriscal y Turrubares. Dichos territorios se localizan en la Cuenca del Tárcoles, cuentan con abundantes recursos naturales y disponen de gran capacidad humana (tanto de los funcionarios institucionales como de la población). Además, se trata de cantones rurales que, por lo general, carecen de recursos económicos, información y desarrollo de procesos educativos y formativos.

Localización de zona de trabajo

(En azul claro cantones seleccionados)



Los talleres correspondientes a dicha experiencia se realizaron entre agosto y noviembre del 2010 en los cantones de Atenas y Mora como localidades sede. En ambos lugares asistieron líderes institucionales y municipales, funcionarios de la empresa privada y miembros de la comunidad.

¿Cuáles fueron los objetivos planteados?

- Consolidar un espacio de interlocución con, al menos, cinco organizaciones vinculadas con la gestión ambiental.
- Diseñar e implementar algunos lineamientos metodológicos que permitan la articulación y coordinación de acciones entre los actores sociales seleccionados y el Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones (MINAET).
- Desarrollar un proceso de capacitación en materia de calidad ambiental con las organizaciones participantes del proyecto, que genere conocimientos e insumos para la construcción de herramientas para la gestión de la calidad ambiental.
- Sistematizar una experiencia piloto para la elaboración de un instrumento o herramienta de gestión de la calidad ambiental en el marco de la articulación y coordinación que propone el proyecto.
- Elaborar material divulgativo con base en la sistematización de la experiencia que sirva como herramienta metodológica para la promoción de procesos participativos para la incidencia social y generación de instrumentos y procedimientos en otros procesos tendientes a la búsqueda de condiciones de calidad ambiental.



¿Cuál fue el procedimiento metodológico utilizado?

Tomando en cuenta los objetivos planteados y la opinión de los líderes y lideresas involucradas, se acordó iniciar un proceso que sirviera de base para la definición futura de un **Plan de Gestión Ambiental Municipal** en los cantones. Los talleres se desarrollaron en los cantones de Mora y Atenas, atendiendo a criterios de facilidad geográfica y de traslado de los y las líderes del conjunto de cantones participantes.

Los talleres fueron estructurados en dos modalidades: teórico e interactivo. En los primeros, los especialistas brindaron su conocimiento sobre el tema de manera magistral; los otros abordaron las consultas y opiniones de los y las asistentes organizados en mesas de trabajo. Cada mesa trabajó con una guía metodológica, diseñada para tal fin, con las indicaciones y preguntas requeridas para cada grupo de trabajo (municipal, institucional y líderes comunales). Cada taller se extendió por un espacio de cinco horas y se realizaron cuatro talleres en total.



La elección de temas, las técnicas utilizadas, el cronograma y las responsabilidades compartidas fueron consensuados entre todos los involucrados

Al respecto, los temas impartidos en los talleres fueron seleccionados por funcionarios y funcionarias municipales de una lista de más de una veintena de tópicos relacionados con la gestión ambiental, el fortalecimiento local, la gobernabilidad y la participación social.

Los temas elegidos fueron: Participación Ciudadana, Principio 10 y Gobernabilidad, Legislación Ambiental y Municipal, Producción Limpia + Acuerdos Voluntarios y Energías Renovables (Eficiencia, Oportunidades de las energías renovables –residuos, biomasa,



biogás- en los cantones). Transversalmente, y tomando en cuenta el conocimiento recibido previamente mediante la técnica de grupos de trabajo y elaboración de matrices, se evaluaron aspectos relacionados con: Autoevaluación del Cantón y Entes Institucionales, Estado de la Gobernabilidad y Calidad Ambiental, Fortalecimiento de Relaciones Sociales y Proyección Municipal e Institucional en el Cantón y la Visualización del Futuro Cantonal; entre los más importantes. En ambas sedes cantonales, se impartieron todos los temas mencionados.

Los líderes y lideresas que asistieron al ciclo de talleres expresaron que en sus cantones (y otros) deben fortalecerse los mecanismos de participación ciudadana, la administración municipal y la coordinación interinstitucional para desarrollar acciones de impacto positivo en los territorios. Todos y todas concuerdan en que ninguna institución pública presente en los cantones o la municipalidad individualmente, puedan desarrollar armónicamente el cantón para el bienestar general; de ahí la necesidad de impulsar procesos que fortalezcan la gobernabilidad y la participación ciudadana como el camino que lleve a consensuar agendas y acciones conjuntas para el trabajo local.

La metodología permitió extraer el máximo conocimiento y experiencia de los y las participantes, quienes provinieron de cada una de las municipalidades, la empresa privada y las cooperativas, la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), el Ministerio de Salud-Áreas Rectoras de Salud Regionales, Acueductos y Alcantarillados (AyA), el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), los comités de desarrollo y ambientales, el Área de Conservación Cordillera Volcánica Central (ACCVC), subregión Alajuela y la Dirección de Gestión de la Calidad Ambiental (DIGECA) ambas del Ministerio de Ambiente y Telecomunicaciones (MINAET).

Los resultados del trabajo grupal se consolidaron en las matrices diseñadas para tal fin, convirtiéndose en el insumo para la descripción de la presente experiencia.

¿Cuáles fueron las limitaciones encontradas en el proceso?

En algunas ocasiones, la ejecución de los talleres resultó afectada debido a dos condiciones fundamentales:

- El choque de agendas y prioridad de ejecución de las acciones locales.
- El exceso de lluvias e inundaciones en la zona de influencia que, en varias ocasiones, obligaron el cambio de fechas.

A pesar de la buena aceptación de la metodología y las temáticas desarrolladas, se experimentaron las siguientes limitantes:

- El corto plazo de ejecución, tomando en cuenta la diversidad de actividades que realizan las instituciones y sectores en las zonas rurales, hizo que lo desarrollado en los talleres fuera una primicia de conocimiento en los diferentes temas.
- La temática desarrollada fue novedosa tanto para los y las asistentes como para la gestión administrativa que realizan las instituciones día a día. Esto sugiere que se debe trabajar más y tener más presencia, con el fin de que este tipo de temáticas se interioricen en los diferentes sectores involucrados en la dinámica del desarrollo cantonal.
- El no poder definir con certeza una continuidad del proceso, es decir, poder ejecutar en los diferentes cantones acciones que fortalecen la gobernabilidad y gestión ambiental, toda vez que se requieren recursos económicos que, por ahora, no tiene ni los beneficiarios ni la entidad ejecutora.



El diagnóstico

Instrumentos para el diagnóstico

Con el propósito de recopilar información que permitiera visualizar un panorama general de los cantones, se elaboraron fichas de trabajo que debían ser completados por los y las participantes. A continuación, se muestran dichos instrumentos:

Ejercicio 1: Autoevaluando el cantón



**AUTOEVALUACIÓN CANTONAL:
¿CUÁLES SON MIS NECESIDADES**

TEMAS	NECESIDADES APREMIANTES (Corto plazo)	NECESIDADES NO APREMIANTES (Mediano plazo)
Participación ciudadana, gobernabilidad y Principio 10		
Legislación Ambiental Nacional y Municipal		
Producción Limpia y Acuerdos Voluntarios		
Planes de Gestión Ambiental Institucionales		
Espacios de uso público y cultural, iniciativas interinstitucionales y sectoriales		
Aspectos que debe contener una Alianza Social-Institucional-Empresarial		

Ejercicio 2: Conociendo la gobernabilidad de mi cantón

¿Haciendo un diagnostico rápido, qué características presenta el estado de la **GOBERNABILIDAD** en mi cantón?

- -----
- -----
- -----
- -----

Ejercicio 3: Para fortalecer la gobernabilidad

MEJORANDO LA GOBERNABILIDAD PARA UNA MEJOR CALIDAD AMBIENTAL

TEMAS	ACCIONES A CORTO PLAZO	ACCIONES A MEDIANO PLAZO
Participación ciudadana, gobernabilidad y Principio 10		
Legislación Ambiental Nacional y Municipal		
Producción Limpia y Acuerdos Voluntarios		
Planes de Gestión Ambiental Institucionales		
Espacios de uso público y cultural, iniciativas interinstitucionales y sectoriales		
Aspectos que debe contener una Alianza Social-Institucional-Empresarial		

**Ejercicio 4: Fortaleciendo las relaciones intersectoriales
para un desarrollo sostenible**

**FORTALECIENDO LAS RELACIONES
SOCIALES, EMPRESARIALES
Y MUNICIPALES**

TEMAS	LO QUE SE QUIERE FORTALECER	LO QUE SE QUIERE IMPULSAR O FOMENTAR	SITUACIÓN DESEADA
Estado de los grupos sociales y empresariales en el trabajo cantonal			
Visión Política			
Integralidad en la gestión socioambiental y gobernabilidad: Estado de situación de los diversos grupos sociales			
Capacidad de negociación intersectorial y formulación de propuestas concertadas.			
Aportes y acciones del sector productivo empresarial			
Alternativas que se pueden dinamizar (investigaciones, estudios (hídricos, residuos, forestales, sociales, económicos, iniciativas de desarrollo interinstitucionales, etc.) ECONÓMICO			
Energías Renovables (Eficiencia, Oportunidades de las energías renovables –residuos, biomasa, biogás–)			
Planificación participativa:			
Desarrollo de Plan Estratégico Municipal (planificación estratégica, planificación del desarrollo, ordenamiento territorial) para modelar la sociedad y fortalecer la estructura municipal y cantón que se quiere.			

Ejercicio 5: Tendencias del desarrollo socioprodutivo y ambiental de los cantones




VISUALIZANDO LAS TENDENCIAS DEL DESARROLLO DEL CANTÓN

TEMAS	TENDENCIAS	SITUACIÓN ACTUAL	ACCIONES A CORTO /MEDIANO PLAZO
Económico			
Sociales y culturales			
Ambientales			
Gestión administrativa			

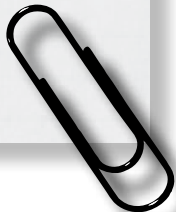
Las cuatro herramientas que se presentan a continuación, fueron socializadas entre los participantes con el fin de orientar el trabajo cantonal en el futuro. En esta etapa no se obtuvo información de lo que ahí se describe, solo se compartió como conocimiento y herramienta para el desarrollo de planes ambientales cantonales a posteridad.

Ejercicio 6: Identificando actores y sus aportes



¿Qué acciones y con quién debo iniciar para fortalecer la GOBERNABILIDAD en mi cantón?

- Acciones _____ Quién (aporte) _____
- Acciones _____ Quién (aporte) _____
- Acciones _____ Quién (aporte) _____
- Acciones _____ Quién (aporte) _____



Ejercicio 7: Definiendo y fijando las pautas para orientar el crecimiento del cantón



¿Qué debo trabajar en mi cantón?

Tema/problema a trabajar _____

Estableciendo las bases para el diseño de un Plan de Gestión Ambiental Institucional y Cantonal.

- Quiénes _____
- Diagnóstico de situación _____
- Objetivos _____
- Actividades _____
- Indicadores _____
- Resultados/Metas _____
- Recursos _____
- Cronograma _____
- Monitoreo _____
- Responsables _____

Para poder unir la mayoría de intereses, acciones e iniciativas cantonales, es preciso iniciar con un proceso de planificación estratégica gobernable. Por lo tanto, conviene plan-
tearse lo siguiente:

Ejercicio 8: Conociendo y evaluando la coordinación sectorial, organizativa y productiva

¿Cuál es la realidad actual de la coordinación y organización sectorial y productiva de mi cantón?

Grado de coordinación y organización sectorial	Grado productivo (cantón)	Respuestas
¿Cuáles son las experiencias de coordinación que existen?	¿Cuáles son los principales sectores productivos?	
¿Cuáles sectores del cantón manifiestan orgánicamente mejor articulación?	¿Cuáles son los principales productos?	
¿Qué hacen o en qué acciones se ve más claramente la organización?	¿A dónde está dirigida la producción, consumo local, nacional, exportación?	
Otras preguntas que me ayudan a configurar organizativa y productivamente el cantón.		

Ejercicio 9: Construyendo participativamente el cantón

¿Cuál es la misión y visión que tenemos o debería tener el cantón?

- MISIÓN _____
- VISIÓN _____

¿Cuáles son las principales líneas diagnósticas que presenta el cantón, qué temas o problemáticas socio-ambientales nos interesan?

Principales hallazgos

No solo es importante analizar el pasado y el presente. Resulta fundamental hacer un esfuerzo por visibilizar hacia dónde va nuestro país, cantón, distrito o comunidad, para adelantarnos a los acontecimientos (y su impacto) y evitarnos una sorpresa.

Durante el proceso desarrollado en los cinco cantones se trató de vislumbrar el rumbo de estos territorios. Lo hicimos a partir de la pregunta: ¿Cuáles son las tendencias que presenta el desarrollo cantonal?. Consecuentemente, los presentes analizaron la situación actual y, teniendo conocimiento del diagnóstico realizado, pensaron sus cantones tomando en cuenta los temas económicos, sociales, culturales, ambientales y administrativos.

Compartimos algunos detalles del ejercicio desarrollado para estos cantones. Quizá esta realidad pueda ser reflejo de la situación vivida en otros cantones, teniendo como referente o punto de partida lo que se obtuvo en los talleres.



En lo socioproductivo

- Hay una mezcla de actividades de desarrollo, administración e iniciativas productivas, ninguna se prioriza.
- El sector de producción de la tierra da muestras de disminuir, a pesar de ser cantones rurales. Cada día son menos las personas quienes dependen o trabajan en el sector agrícola; lo cual, sin duda, traerá problemas.

- En los cantones consultados, la actividad económica también se caracteriza por la existencia e incremento de porquerizas, granjas avícolas, apicultura y beneficios de café con pocas regulaciones; lo que ocasiona problemas ambientales. Otras actividades socioeconómicas son la siembra de café, mango, hortalizas, leche, huevos, carne, frijoles y pequeña industria.
- El sector productivo no está informado ni capacitado para participar en los acuerdos voluntarios y producción limpia, que mejorarían las condiciones sociales y ambientales de los cantones.
- No hay una visión comunitaria de promoción de la salud y estilos de vida saludables.
- En cuanto a los altos índices de pobreza de los cantones, se debe trabajar más para mejorar y avanzar hacia condiciones más positivas. Este flagelo social se agrava con la necesidad de vivienda y la ausencia de políticas al respecto.

En lo cultural

- Falta mejorar e invertir más recursos para el mantenimiento de las obras declaradas como patrimonio nacional en los cantones (Ej. Museo Ferroviario en Atenas.). Revitalizar estos espacios culturaliza más la población cantonal.
- Existe infraestructura histórica que se debe rescatar e incorporar al patrimonio nacional.
- Se requiere el desarrollo de acciones tendientes al rescate de aspectos culturales intergeneracionales. Hoy, la juventud tiene poco arraigo a su cantón y su cultura (local y ancestral).

En lo ambiental

- No se propicia un desarrollo sostenible y amigable con el ambiente.
- El agotamiento de los recursos naturales es evidente. No existe una planificación seria y responsable en el uso, manejo y disponibilidad de los mismos.
- No existe impulso de los planes de gestión ambiental en las instituciones y empresas.
- No hay planes estratégicos a corto, mediano ni largo plazo para la protección y recuperación de los recursos naturales de manera integral.

- No existen Unidades Ambientales Territoriales.
- No hay adaptación y creación de normativa ambiental aplicable en el cantón.
- No hay diseño ni políticas cantonales en materia ambiental.
- Los proyectos sostenibles que se impulsan no son los que propone o desea la comunidad.
- Se da explotación de causas de dominio público y en canteras, algunos ilegales.
- Los acueductos que dotan de agua potable están en áreas muy inestables...lo que hace que sean vulnerables. Esto puede ocasionar serios problemas por deterioro de infraestructura y contaminación.
- No en todos los cantones trabajados hay recolección de residuos sólidos por parte de la municipalidad. En Turrubares, por ejemplo, hasta hace un mes (octubre 2010) se contrató la recolección dos veces al mes en dos distritos.

En la gestión administrativa

- Es anárquica y no existe plan regulador, no hay planificación. Existe un privilegio para el desarrollo de sectores particulares.
- Falta aplicar la reglamentación y normativa nacional vigente.
- La gestión municipal es muy rústica y básica. Las municipalidades tienen pocos funcionarios quienes, además, no disponen de herramientas técnicas de calidad ni conocimiento óptimo.
- La normativa vigente nacional no es acorde con la realidad cantonal. Esto hace que, cada vez, se impulse más el agotamiento de los recursos naturales.
- Se hace un esfuerzo para coordinar acciones según competencias de diferentes instituciones, de manera que se aborden los temas prioritarios; pero persisten los celos e islas institucionales.
- El crecimiento es descontrolado en la zona costera. Por ejemplo, el distrito de Carara, donde se ubica el Parque Nacional Carara del cantón de Turrubares.
- Prevalece una gestión administrativa muy deficiente. Las acciones cantonales son muy dispersas entre actores.

Energías renovables

El taller que desarrolló la temática de energías renovables fue muy participativo y entretenido, ya que se trata de un tópico relevante, novedoso y que genera mucha expectativa en cuanto a la ejecución de proyectos futuros que pueden ser impulsados en las instituciones a las que pertenecen los asistentes a los talleres. Según los líderes y lideresas de la zona de estudio, se requieren, al menos, que se tomen en cuenta las siguientes condicionantes para incursionar en el tema de energías renovables:

- Los técnicos capacitados deben generar confianza en los y las Alcaldesas y Concejos Municipales para hacer gestión ambiental en los cantones y en las administraciones municipales. Además, se necesita un cambio de actitud en los funcionarios públicos sobre las ventajas de realizar acciones para disminuir la contaminaciónse debe realizar un trabajo “puerta a puerta” y procesos de “aprender-haciendo”.
- El Alcalde debe ser un líder del desarrollo local. El puesto de Alcalde es para operar, no para figurar. Esta lógica de actuación y visión de la política debe cambiar para que los cantones avancen positivamente y se tenga una mejor gobernabilidad.
- Nuestros cantones tienen potencial para el desarrollo de energías alternativas o renovables y se debe aprender más sobre las mismas.
- En el tema de gestión tradicional de residuos sólidos, no se debe esperar que todo sea “rentable y eficiente”.....lo que ha existido es una forma diferente de ejecución de proyectos....¿Cómo no se le exige a los rellenos o botaderos de residuos que sean eficientes...y a un proceso de reciclaje se le ponen “peros” y se exige que sea eficiente y rentable?. Es decir, en la lógica actual, los sistemas más razonables desde el punto de vista no reciben apoyo, pero a los rellenos no se les exige que tengan rentabilidad. En materia de residuos, hay un potencial para generar una alternativa energética en el país.
- La Gestión Ambiental de Residuos Sólidos (GIRS) no es rentable per se. Para que el tratamiento de residuos sea rentable hay que proponérselo e implica “tocar muchos detalles”. Se deben crear condiciones (sociales, organizativas, económicas, ambientales y tecnología apropiada) para que sea sostenible. Hay que tecnificar y agregar valor a los procesos de selección.
- La dinámica de gestión de residuos tradicional debe cambiar. Los mismos residuos bien gestionados deben subsidiar su transformación y comercialización. Por ejemplo, hay experiencias en algunos cantones en donde la gente ha expresado que está de acuerdo en que aumenten las tarifas para la gestión de residuos sólidos, siempre y cuando se haga una buena gestión, inversión y beneficio para el cantón. Pero los Concejos y Alcaldes, pensando en una “lógica y cálculo político”, no actualizan las tarifas y contratan una empresa para que lleve los residuos a un vertedero; con ello, se pierde un valor agregado que podría quedarse en el cantón.....pero se sigue justificando que no se hacen obras en el cantón por falta de recursos económicos. Entonces,

la cuestión es de visión e inventiva. El interés por lo que se hace y para quién se hace, debe cambiar.

- La nueva ley de electricidad debe crear las condiciones adecuadas para que muchos pequeños productores de energía alternativa se “conecten a la red eléctrica pública” y reciban un incentivo. Actualmente, lo anterior no es posible.
- Costa Rica tiene un potencial en la energía “mareomotriz” (energía producida por la fuerza de las olas del mar) que, por el momento, ha sido poco (o nada) explotada.
- El incentivo a las energías alternativas requiere de un proceso educativo. Por ejemplo, se debe hacer la diferencia entre paneles solares fotovoltaicos para producir electricidad y paneles térmicos que sirven para calentar agua.
- La biomasa que se utiliza en Costa Rica procede de residuos como el bagazo, piña, cáscara de arroz, pinzote de banano; entre otros, y en los cantones existe gran potencial con estos residuos.



Acciones propuestas

Los aspectos que expresaron los y las participantes como tendencias del desarrollo cantonal y, en general, del área territorial intervenida en lo relacionado con la situación económica, social, ambiental y cultural, se resumen de la siguiente manera:

Temas generales

- La institucionalidad nacional está “obligando” a desarrollar los planes reguladores. Para ser consecuente con un desarrollo armonioso, la institucionalidad local debe llevar a cabo el proceso de diseño del ordenamiento territorial.
- Ante el crecimiento poblacional e inmobiliario, es urgente definir la visión y misión y el tipo de administración que responda a un estilo de desarrollo sostenible.
- Se perfila un dinamismo en la actividad agrícola, por lo tanto, debe diversificarse y dar un mayor valor agregado para beneficio de sus productores (café, miel de abeja y otros).
- Hay que impulsar más el turismo rural comunitario como alternativa de mejoramiento social y ambiental.
- Para evitar el agotamiento de los recursos existentes, la institucionalidad local y comunitaria deben unirse para ejercer un adecuado control y monitoreo y exigir los reparos de daños ambientales que sean necesarios.
- En el corto plazo, deben direccionarse esfuerzos para dar respuesta al diagnóstico actual y buscar los recursos para diseñar y ejecutar un plan cantonal; y así ayudar a bajar los índices de pobreza y disminuir otros problemas ambientales y productivos.
- Consolidar Áreas Silvestres Protegidas (ASP) y, en el corto plazo, canalizar y aprovechar la oferta económica que se le otorga a propietarios cuando se tienen Áreas Silvestres Protegidas o someten a conservación.
- En el término de seis meses debe hacerse efectivo el subplan del programa Gestión Integral de Residuos (PRESOL, a corto plazo) en el marco del futuro Plan Ambiental Cantonal (mediano plazo). Por otro lado, la tendencia nos dice que deben identificarse áreas de trabajo con deberes y responsabilidades en relación con el Plan de Desarrollo Cantonal.
- Fortalecer las estructuras administrativas del cantón.

- Realizar un inventario de iniciativas y sistematizar la conformación del Concejo Cantonal Institucional (CCI).
- Para caminar y consolidar procesos en el mediano plazo, debe crearse una política de fomento al desarrollo económico local consensuado. Es decir, debe programarse de manera integrada y que se consoliden iniciativas.
- Los cantones poseen una importante infraestructura histórica, por ello, debe gestionarse el mejoramiento de esa infraestructura con las oficinas del Patrimonio Nacional.
- Para conservar las riquezas ambientales, debe trabajarse en la planificación y elaboración de planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo para la protección y recuperación de los recursos naturales de manera integral, con el fin de evitar que sean afectados por el crecimiento inmobiliario actual.
- Crear Unidades Ambientales Territoriales (UAT) en cada cantón.
- Identificar áreas de trabajo con deberes y responsabilidades en relación con el Plan de Desarrollo Cantonal.
- Organizar el sector productivo en acuerdos voluntarios y dar capacitación en sostenibilidad para estimular un desarrollo sostenible y amigable con el ambiente y las personas.
- Procurar incentivos para fortalecer la industria familiar y la pequeña empresa, ya que se perfila un crecimiento de la pequeña empresa en sectores no tradicionales de la producción.
- Hay que crear y desarrollar procesos para la “certificación” de la producción más limpia.
- Buscar ayuda e intervención del IMAS para la dotación de vivienda de bien social.

Sostenibilidad

- Trabajar en la planificación y elaboración de planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo para la protección y recuperación de los recursos naturales de manera integral.
- Impulsar planes de gestión ambiental en las instituciones y empresas.
- Aplicar la reglamentación y la normativa vigente a nivel nacional, aunque también es urgente crear reglamentos y acuerdos municipales en el ámbito cantonal.

- Crear y establecer un plan regulador para un ordenamiento territorial eficiente.
- Diversificar la producción y sacar provecho sostenible de las riquezas naturales y paisajísticas.
- Crear Unidades Ambientales Cantonales, en donde se tenga una base sólida de coordinación interinstitucional cantonal. Estas unidades estarían compuestas por representantes de la institucionalidad pública local, privada y social, y tendrán como objetivo de trabajo lo relacionado con la gestión ambiental cantonal.

Coordinación

Durante el proceso ejecutado, se invirtió mucho tiempo en el análisis de este tema y se externaron múltiples apreciaciones al respecto. Para facilidad del lector, citaremos cinco afirmaciones clave que deben estar presentes al desarrollar procesos de trabajo y planificación local:

- Construir una misión y visión participativa del estilo de desarrollo y cantón deseado.
- Fomentar en la población la participación proactiva en las soluciones a las necesidades de la comunidad de forma integral.
- Involucrar activamente a las organizaciones de base que están establecidas en la jurisdicción del cantón.
- Desarrollar foros locales para el análisis y discusión de la problemática ambiental y organizativa a nivel cantonal o distrital.
- Desarrollar acciones para una mejor información, divulgación y socialización, con contenido presupuestario desde las instituciones y sectores.

Calidad ambiental

- Diseñar y aprobar reglamentos para la arborización de sitios públicos y zonas degradadas en la jurisdicción del cantón.
- Diseñar y aprobar reglamentos y planes para la gestión integral de residuos sólidos en el cantón.
- Establecer centros de recuperación y comercialización de materiales reciclables o materias primas.

- Desarrollar un plan interinstitucional de gestión ambiental cantonal.
- Desarrollar y establecer como prioridad el diseño y ejecución de Planes de Gestión Ambiental Institucional o Empresariales (PGAI).

Para construir el cantón deseado por la mayoría

De acuerdo con la experiencia del proceso vivido, y según el criterio de las y los asistentes, podrán existir muchas acciones, iniciativas y capacidades humanas y técnicas en los cantones pero; prioritariamente, se debe insistir y potenciar lo siguiente:

- **Una acción política** comprometida y dirigida a fortalecer los mecanismos de participación democrática, rendición de cuentas, gestión pública local y donde se involucre el Concejo con acciones concretas con la ciudadanía cantonal, sin presión de tiempo para que el proceso se desarrolle responsablemente atendiendo al diseño y ejecución de políticas cantonales o de Estado a largo plazo. Para ello se debe capacitar en gestión ambiental, gestión municipal y buscar asesoría para un mejor desarrollo local en el mediano y largo plazos.
- Fortalecer **canales de comunicación** entre las instituciones, la municipalidad y las comunidades con la participación de los Regidores, Consejos de distrito y administraciones.
- Lograr que el trabajo de las **comisiones permanentes municipales, intermunicipales e intersectoriales** sea más efectivo y en función de la solución de problemas relevantes en la circunscripción territorial cantonal.
- Crear e implementar un **plan de desarrollo cantonal** donde el aspecto ambiental sea prioritario y transversal.

Si, al menos, la parte política avanza en los puntos anteriores, se alcanzará el escenario que hoy desea la mayoría, caracterizado por una nueva reorientación, de recreación de nuevas maneras de administrar participativamente el cantón, tomando en cuenta lo ambiental y la participación como ejes transversales de la gestión local.

Por otro lado, generando políticas claras y legislación armonizada con los intereses locales, aunado al establecimiento de canales de comunicación entre la municipalidad y la comunidad, es posible potenciar el trabajo integral, conjunto y participativo y; por ende, fortalecer la gobernabilidad.

La clave para avanzar positivamente en el desarrollo local, está en articular y lograr apoyo con otros sectores económicos, políticos, productivos y los actores sociales que generen convenios, acuerdos y proyectos entre instituciones y sectores representados

En resumen, para consolidar una acción eficaz que pueda hacer realidad tales aseveraciones, los y las capacitadas apuestan a:

“En adelante debemos enfocar mejor...cargar baterías para una mejor acción....debemos consolidar un grupo de trabajo permanente en el cantón.... muchas veces se pierde el hilo cuando es una persona diferente la que asiste a estos procesos de capacitación y talleres.....se debe ser permanente para poder trabajar y ser exitoso en lo que se haga”

Líder de Puriscal.

- Instalar **ventanillas únicas** con protocolos armonizados para agilizar los trámites, ya que se considera que hay exceso de trámites y redundancias entre las instituciones.
- Crear y recrear el mecanismo de **coordinación interinstitucional** para ejecutar y monitorear constantemente la dinámica del cantón en cuanto a obras y proyectos.

Esa coordinación implica implementar una acción que consolide espacios de “compromiso” entre actores sociales e institucionales, conformando comisiones y grupos de trabajo con visión de cantón y definiendo conjuntamente qué se quiere asumir con miras al desarrollo sostenible (política de desarrollo ambiental cantonal). De esta manera, se estaría mejorando la desarticulación que existe entre los actores sociales, sectores productivos y la institucionalidad actual.

- Hay que tener presente que el cantón se construye cada día por todas y todos los habitantes, por eso, quienes impulsen un **proceso de cambio** en su cantón deben lograr un **proceso participativo** que consolide las fuerzas vivas y las instituciones para compartir equitativamente responsabilidades de cara a la ejecución de acciones.
- Finalmente, es vital la **articulación intersectorial** en torno a objetivos comunes en el cantón. Los sectores de servicios, comerciales, productivos, turísticos, etc., deberían buscar una manera de aglutinarse, ya sea en cámaras o asociaciones, con el fin de tener mayor fuerza para afrontar los desafíos que exige la economía actual y desarrollar acciones que utilicen más, y sosteniblemente, los recursos naturales y las riquezas culturales de los cantones. El sector comercio es corresponsable de que los habitantes y visitantes sientan una estadía placentera en el cantón.

“En nuestro cantón ya iniciamos con la coordinación, el Ministerio de Salud y la Municipalidad, se ha venido trabajando muy bien y en conjunto.... así son exitosas las actividades” Líder de Mora

La implementación del Principio 10 como premisa para la gobernabilidad socioambiental

Durante el proceso desarrollado, reflexionamos en torno la necesidad de velar por el cumplimiento del Principio 10. Por lo tanto, para contribuir en su aplicación y fortalecer la gobernabilidad socioambiental en los cantones, se definieron las condiciones mínimas para avanzar en su puesta en práctica.

Se estableció a manera de decálogo lo siguiente:

INFORMACIÓN: Informarse y capacitarse en el tema que se trate, en este caso, gobernabilidad y calidad ambiental son imprescindibles.

Hay que buscar y exigir información, participar y defender el ambiente, sólo con el aporte de todos podremos vivir en una sociedad más democrática, participativa y ambientalmente más sustentable.

VERACIDAD: Obtener información adecuada, veraz, transparente, oportuna y suficiente.

PARTICIPACIÓN: Debe ser oportuna y obligatoria en todo proceso. Además, dirigida a conocer los espacios participativos, tanto los formales que han sido creados en la legislación nacional y cantonal, como también los no formales para deliberar y participar públicamente en lo que se discute o decide. Una forma de construir un futuro mejor es participando en la toma de decisiones que nos afectan a todos los ciudadanos y, especialmente, en aquellas que tengan que ver con la conservación de nuestro medio natural.

LEGISLACIÓN: Conocer la legislación nacional y en especial lo relacionado al ambiente y los derechos de las personas. Realizar una evaluación legal– institucional que permita establecer una línea base de la situación del Municipio y los problemas y oportunidades asociados a sus competencias ambientales.

CONCERTACIÓN: Desarrollar la pericia y disposición para que, mediante e diálogo constructivo, razonado y respetuoso, se llegue a concertaciones adecuadas que beneficien a la mayoría.

CONFIANZA: Perder el miedo para proponer acciones y actividades en su cantón o comunidad. La institucionalidad está en función de sus administrados, pero hay que llegar a ellas

IDENTIFICACIÓN: Tener un inventario de actores sociales, institucionales y productivos del cantón para conocerse y compartir “saberes” y crear las sinergias necesarias para tener mayores logros e impactos con el desarrollo conjunto de las acciones, más que por la suma de las actividades individuales (personales o institucionales).

También, es indispensable el apoyo para el desarrollo de marcos jurídicos locales orientados a proteger ecosistemas frágiles y la biodiversidad en cada cantón. Quizá las áreas o la biodiversidad a proteger se encuentran en zonas públicas, privadas o comunales, de ahí que es fundamental que el proceso participativo sea bastante amplio para que garantice el compromiso de los distintos actores involucrados.

COMUNICACIÓN: Tener un medio de comunicación (escrito, digital, radiofónico, televisivo) que difunda información relevante de lo que acontece en el país, cantón o comunidad. Es urgente el desarrollo de la plataforma tecnológica en las instituciones y municipalidades (creación de centros tecnológicos públicos para el acceso masivo) a fin de que se use más la comunicación digital (TIC).

DIFUSIÓN: Diseñar y distribuir entre los actores sociales un pequeño boletín que sirva como medio para exponer temas relevantes, acciones que se pretenden desarrollar en el cantón a fin de que la gente se informe y opine al respecto.

ESTRATEGIA: Desde la ciudadanía organizada, crear una metodología para sistematizar las dudas y peticiones, para ser presentadas en bloque sólido y coherente ante la municipalidad o institución correspondiente. Una buena organización, una buena propuesta....exige una buena respuesta.

AUDIENCIA: Desde las instituciones y la municipalidad, abrir espacios semanales para escuchar propuestas y acciones que se puedan desarrollar y contribuir a minimizar impactos sociales y ambientales.

- LIDERAZGO:** Es necesario diseñar procesos que formen gestores de cambio; formar liderazgos comunitarios, con visión amplia, que analicen y atiendan problemáticas sin protagonismos y particularismos. Con capacidad para pensar estrategias con líneas de acción e implementación claras y promoviendo la innovación permanentemente.
- COMPROMISO:** Generar compromisos éticos y morales para desarrollar conjuntamente un Plan de Acción Cantonal que mejore la gestión administrativa y consolide un espacio o espacios para que se construya cotidianamente una mejor gobernabilidad del país o cantón. El espacio debe incluir más que excluir y promover un desarrollo sustentable y con equidad.
- RESPECTO:** Todas las posiciones y opiniones valen. Se debe consensuar en aquellas que contribuyan al bienestar o solución de un problema que afecta a las mayorías. El respeto a la equidad social, étnica y de género debe ser estrictamente vinculante en todo momento y situación.
- CONCIENCIA:** Todas las actividades que realizamos generan impactos en mayor o menor grado en el ambiente que nos rodea. Debemos comprender que únicamente aprovechando sustentablemente nuestro ambiente, podremos construir un futuro con igualdad de condiciones para las generaciones venideras.

La puesta en práctica de cada uno de los elementos antes citados, es posible si la estrategia se construye con base en el enfoque de la “comunicación, participación y coordinación estratégica”, cuyos conceptos y herramientas deberán ser considerados en un proceso de planificación estratégica cantonal.

Las lecciones aprendidas

En términos generales, la experiencia desarrollada nos permitió crear un espacio de conocimiento y coordinación para el desarrollo de acciones futuras en los cantones seleccionados.

Particularmente, podríamos resaltar como lecciones aprendidas las siguientes:

- La consulta y exposición previa de la iniciativa con los actores seleccionados permitió crear un ambiente de confianza, corresponsabilidad e interés para que los talleres y sus temáticas pudieran desarrollarse con
- La temática expuesta en los talleres fue seleccionada por el público meta, lo cual le da un valor agregado para la ejecución futura de algunas acciones resultantes del llenado de las matrices y aquellas que darán continuidad a esta primera etapa.
- Cuando se desarrolla un proceso como el presente, es imprescindible la asistencia continua de los mismos líderes a todos los talleres ejecutados. Esto asegura, por un lado, un grupo de trabajo permanente en los cantones y, por otro, un impacto positivo y transformador de las realidades locales.
- Es importante tomar en cuenta el ritmo y programación del trabajo local para que el proceso educativo que se desarrolle desde lo externo sea aprovechado y asimilado por los beneficiarios, con la disposición e interés que se requiere.
- Una de las fortalezas que tuvo el proceso fue que la realidad fue vista, diagnosticada y analizada desde los actores sociales e institucionales que a diario recrean acciones locales. Los temas de gobernabilidad y ambiente no son ajenos a esa realidad local y debe constituir un nicho de capacitación y trabajo continuo.
- El proceso participativo llevado a cabo permitió que se evidenciara la importancia y necesidad de lograr una coordinación entre los diversos sectores para llevar a cabo acciones eficientes y eficaces en el ámbito local.
- El desarrollo de los talleres no sólo permitió la sana crítica a la gestión institucional nacional y regional sino, también, la disposición colaborativa para mejorar las debilidades que se presentan actualmente.

- La metodología utilizada dispuso al grupo meta para la reflexión, el intercambio de saberes y creó las bases para conformar una plataforma organizativa entre las instituciones, la empresa privada y los sectores sociales.
- El éxito de cualquier proceso educativo desarrollado en lo local depende de dos circunstancias estrictamente vinculadas, a saber: la disposición y compromiso del grupo meta seleccionado localmente y la disposición e involucramiento para el trabajo en equipo de las direcciones ministeriales centralizadas y regionalizadas.
- Los temas desarrollados y la metodología aplicada sirvió de base para que los beneficiarios comprendieran de mejor manera que el desarrollo local armónico no es responsabilidad exclusiva de la municipalidad o del Alcalde, sino que debe ser pensado como una responsabilidad de todas las entidades y actores sociales que conviven en el mismo territorio cantonal.
- La coordinación interinstitucional y sectorial además de la disposición personal de los y las líderes en un cantón es imprescindible, no sólo para, armonizar los objetivos de lo que se quiere, sino también, pensar en metas “país o cantonales” del desarrollo.

La teoría que fundamentó la experiencia

En las siguientes páginas, se pone a disposición del lector el marco conceptual que fundamentó la experiencia en la Cuenca del Tárcoles, particularmente el diseño de las herramientas metodológicas utilizadas y el desarrollo de los talleres y actividades grupales. Este apartado no sólo pretende hacer evidente la existencia de dicho referencial, sino brindar un aporte para quienes realicen o estén interesados en llevar a cabo acciones similares desde el abordaje del tema de la gobernabilidad y la calidad ambiental.

El concepto de gobernabilidad

¿Qué vamos a entender como gobernabilidad?

Este concepto hoy en día está muy relacionado no sólo con el quehacer en la esfera política, sino también, desde la esfera pública o civil. Desde la esfera política, se describe como la capacidad de los gobiernos para controlar el descontento social y llegar a acuerdos entre partidos y sectores que impulsen el desarrollo de acciones para una mejor gestión pública. En la esfera civil, lo podríamos ver como la capacidad organizativa y de desempeño social que se tenga para el surgimiento armónico de las comunidades y pueblos. Esto, sin duda, requiere de esfuerzos conjuntos, una visión y misión compartidas y un objetivo y meta comunes.

En términos teóricos, existen muchas explicaciones para entender la gobernabilidad. Por ahora, la podemos conceptualizar a partir de las siguientes acepciones:

- La primera, surgida de los informes del Banco Mundial, la define como un estilo de gobierno caracterizado por un mayor grado de cooperación e interacción entre el Estado y actores no estatales en el interior de redes de decisiones mixtas, públicas y privadas.
- La segunda se entiende como un conjunto de modalidades de coordinación de las acciones individuales, comprendidas como fuentes primarias de construcción del orden social. Es probable que sea derivada del campo de la economía de costos y transacciones. Por extensión, gobernabilidad es definida como cualquier forma de coordinación social. (Colombo, Paolo; traducción de Cardoso, Herber (2003). Gobierno, Léxico de político-1; pág. 131. Buenos Aires, ed. Nueva visión.
- Por otro lado, el escritor español Manuel Alcántara, afirma que la gobernabilidad puede ser entendida como la situación en la que concurren un conjunto de condiciones favorables para la acción de gobierno, que se sitúan en su entorno o son intrínsecas

“.....que es preciso reafirmar valores en el quehacer político; que se debe buscar una mayor representatividad en los sistemas de gobierno, que hay que analizar el impacto de los medios; que debe revisar el Presidencialismo y el Parlamentarismo y pensar en alternativas intermedias; que se debe aumentar y mejorar la representatividad, la rendición de cuentas y la fluidez del Parlamento; en fin, que hay que estudiar los fenómenos políticos, buscar soluciones a los problemas e impulsar una cultura abierta al cambio”. Gamboa U, 2:2003.

a éste. Este concepto se enmarca en el ámbito de “la capacidad de gobierno”. Éste se da siempre en un ámbito social tal en el que se registran demandas de los ciudadanos que son procesadas, en menor o mayor medida, por el sistema político.

- Por último, según la Real Academia de la Lengua Española, la gobernabilidad significa “Cualidad de gobernable”.

De acuerdo a lo planteado, podríamos decir que la gobernabilidad se asocia con la capacidad, intencionalidad, diálogo, liderazgo, coordinación y habilidades que tengan los individuos desde su acción en la esfera política administrativa del gobierno central, las instituciones, las Municipalidades y la ciudadanía, para avanzar con eficiencia y eficacia en los objetivos y metas que se proyecten en el quehacer diario.

Por su parte, los particularismos, sectarismos, la descoordinación sectorial e institucional y toda acción que pretenda sobreponer o ser centro de atención unilateral de una actividad u objetivo, son malos aliados del fortalecimiento de la gobernabilidad de un país, cantón o comunidad.

Algunos estudios sobre el tema han considerado el análisis de la gobernabilidad, tomando en cuenta al menos tres aspectos:

1. La gobernabilidad como eficacia, es decir, la efectividad de la acción gubernamental. Es posible que se implementen buenas acciones desde el gobierno, sin que sea condición el consenso de la población. Si una acción es planeada, ejecutada y contribuye eficazmente a la solución de un problema o situación negativa, podríamos estar diciendo que existe gobernabilidad.
2. La gobernabilidad como la acción del buen gobierno se refiere, como su nombre lo indica, a la acción estatal llevada a cabo con base en el buen gobierno o desde el pensamiento platónico como el “gobierno de los justos”. html.rincondelvago.com/gobernabilidad.html 10/01/011
3. La colaborativa o conjunta, que desde nuestro punto de vista, la comprendemos como aquellas coordinaciones que se impulsan desde el gobierno central o municipal, en consonancia con los objetivos e intereses de la ciudadanía organizada. Se trata de una coadyuvancia social, intersectorial y gubernamental para un mejor hacer y beneficio colectivo. Es un fortalecimiento de los principios democráticos y de cultura política.

En consecuencia, podríamos afirmar que cuando las anteriores características o cualidades no se llevan a la práctica en el gobierno local y nacional, existe ingobernabilidad, es decir, no hay acuerdo o convergencia de criterios sobre lo que se debe realizar.

Algunas alertas o semáforo que nos indican que un país o cantón está pasando por situaciones de ingobernabilidad podrían ser:

- La falta de orden e incumplimiento de la ley.
- La incapacidad del gobierno para conducir la economía y lograr una buena distribución de la riqueza generada.
- La incapacidad gubernamental para garantizar servicios sociales (sociales, educativos, médicos, infraestructura, etc.) con un mínimo adecuado.
- La falta de control del orden político e institucional para el mejor proceder y hacer.
- El deficiente desempeño de la Asamblea Legislativa o del Concejo Municipal de un país, no solo en la aprobación de proyectos de ley o acuerdos municipales, sino también, en su aplicación eficaz.
- Desde la ciudadanía, cuando sus justas demandas no son atendidas en el momento oportuno o cuando la no solución de sus demandas se mantienen en el tiempo, se genera una inestabilidad, tensión y crisis de la gobernabilidad.

La pericia organizativa está en prevenir o generar el clima de diálogo adecuado para evitar la manifestación de dichas alertas.

...”La democracia se conoce como forma de gobierno y a la gobernabilidad como grado o cualidad de la manera de ejercer gobierno.

La democracia como la forma de gobierno que mejor garantiza la gobernabilidad.

La democracia no debe ser solamente una forma de gobierno...sino también la democracia debe integrarse a la sociedad, es decir que tanto las demandas e intereses colectivos deben estar representados al momento de la toma de decisiones”.
html.rincondelvago.com/gobernabilidad.html
 10/01/011

Para lograr la gobernabilidad

Para lograr avances en el entendimiento y la existencia de espacios de gobernabilidad es necesario, al menos, que se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

Desarrollo de capacidades

La gobernabilidad se relaciona también con el liderazgo que se ejerce. Es decir, es el desarrollo de capacidades, individuales, sectoriales, comunitarias, municipales y del Estado Central, para definir un camino, objetivos y políticas públicas para la búsqueda del bienestar general de un país, un cantón o una comunidad.

Se requiere que los individuos (jerarcas, presidentes-as, Alcaldes-as y líderes comunitarios), sean representativos, sinceros, transparentes y posean una gran capacidad de negociación y mediación - generar una gran confianza - para poder recuperar e incrementar efectivamente la gobernabilidad, lo que implica entender muy bien en qué consiste la misma y de qué depende.

La acción institucional nacional y cantonal debe vincularse más a la acción y funcionamiento de la sociedad y sus demandas. Deben generar políticas públicas participativas para que, de esta manera, se pueda fomentar la gobernabilidad.

La gobernabilidad es una acción de política pública y de visión sólida de país. De allí que la búsqueda de gobernabilidad, no solo debe ser vista exclusivamente a partir del fortalecimiento de una institución u organización, de manera aislada. Dicho fortalecimiento de ser de la sociedad en su conjunto.

Para The British Council, Chile, "El término gobernabilidad se refiere a las instituciones del Estado, de la sociedad civil y del sector privado, y a las relaciones entre estos sectores.

Aunque dichas relaciones varían según el país y la época, todos los países se enfrentan al siguiente desafío: cómo las instituciones pueden asegurar el bienestar de sus ciudadanos de manera más eficaz, y cómo los ciudadanos pueden contribuir a construir y a mantener instituciones que sean transparentes, eficientes y equitativas."

Analizar el conflicto

Para fomentar y establecer espacios de gobernabilidad, es importante que los y las líderes se interesen por solucionar o gestionen las mejores salidas a los conflictos existentes. Es decir, tratar de afrontar responsablemente los conflictos para llegar a los acuerdos necesarios que dinamicen el quehacer cantonal.

Lo anterior se conoce hoy como la aplicación de metodologías para la Resolución Alternativa del Conflicto (RAC). En la actualidad, el conflicto entre sectores y actores es entendido como una ingobernabilidad que impide que el sistema institucional y social tenga eficacia. Por eso, el análisis del conflicto es vital para la gobernabilidad en cualquier tipo de sociedad, sin debilitar el interés público por presiones de grupos de poder o corrupción gubernamental.

La gobernabilidad se fortalece, si existe transparencia, si la percepción social respecto del sistema político, quehacer organizacional y municipal es legitimado y aprobado. Iguales condiciones deben existir en la gobernabilidad ejercida en la gestión ambiental.

Según el autor Curzio, la gobernabilidad se expresa en la competencia gubernamental (municipal) demostrada para negociar y alcanzar acuerdos básicos y oportunos con los principales grupos sociales; disposición y eficacia para integrar a todos los contendientes al juego político; y garantía de participación de todos los actores relevantes en el esfuerzo estratégico de formular, compartir, atender, ordenar, canalizar, etc., demandas y reclamos y llevar a cabo un proyecto nacional (Curzio, investigador de la UNAM, citado por Dezerega Cáceres/10-01-011).

Por ello, es vital fortalecer la institucionalidad ambiental de los gobiernos locales y la ciudadanía para la creación de capacidades que permitan: el desarrollo de normativa adecuada y adaptada a las circunstancias locales y el diseño de políticas públicas orientadas a la conservación y uso sostenible de los recursos naturales, el ambiente y el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Esto no debe ser un proceso que se planea y ejecuta a la ligera, al contrario, debe ser un proceso que se piensa, se madura, se convence, se crea y se ejecuta. Muchas veces, la acción municipal e institucional se caracteriza por el trabajo del “día a día”. Ésta no es la mejor manera de organizar el trabajo administrativo ya que, entre otros aspectos, contribuye a invisibilizar los procesos creativos y sustantivos de lo que debe ser la gestión local e institucional.

La generación de liderazgos

.....Los líderes deben trabajar en su autodesarrollo psicológico en lugar de mentalizarse con habilidades y conocimientos que no pueden aplicar de forma eficaz.

Los aspirantes a líderes necesitan un trabajo interior cualitativo, profundidad personal o, como me atrevo a llamarlo, desarrollo psico-espiritual. Una vez que se establecen cimientos sólidos, las habilidades externas son fáciles de adquirir, mantener y usar responsablemente. Ese es el verdadero liderazgo. Sir John Whitmore. Por Tell Muenzing, Sustainability Radar, diciembre de 2005 / enero de 2006. Citado en Módulo Coaching para el Liderazgo, InWent-CA, 2010.

Es imprescindible la preparación y consolidación de nuevas promesas para el desarrollo del cantón y del país. Es el surgir de líderes y lideresas con perspectiva más amplia del desarrollo, nacional, local, comunitario y con una visión de trabajo en equipo e intersectorial.

La sostenibilidad y el liderazgo son inseparables. Los y las líderes deben desarrollar sus valores, ética, visión, humildad, relacionamiento o empatía social, además de su sentido de responsabilidad y compromiso integral.

En todo lo que nos rodea, tanto en el ámbito empresarial, laboral, político y comunitario, vemos un liderazgo debilitado o, en muchos casos, una ausencia de liderazgo y sostenibilidad.

Esta condición se ha agravado en las últimas dos décadas, debido a diversos desafíos asociados con la globalización que han incrementado el individualismo y la comunicación instantánea (uso de internet, redes, teléfonos, microprocesadores, etc.) resultante de los avances tecnológicos; los cuales, si bien han facilitado la comunicación y han acortado distancias, también han contribuido a despersonalizar la comunicación y el diálogo social. Por otro lado, la generación e incremento de los problemas ambientales han agobiado a los y las líderes.

Afortunadamente un número importante de personas continúan respondiendo a estos desafíos creativamente y con ética.

Es importante indicar que el pensamiento humano y el desarrollo personal, al menos en el mundo capitalista, se han centrado en lo cuantitativo, por lo que buscamos más habilidades y logros intelectuales y no desarrollamos nuestra arista cualitativa, es decir, nuestra ética e inteligencia emocional; lo cual aporta sustantivamente a formar mejores ciudadanos.

Al iniciar un negocio usualmente se antepone el paradigma del temor y el posible y garantizado mal desempeño, de una persona o empresa. En nuestra cultura occidental, muchas veces culpamos ese mal desempeño a las fuerzas negativas que provienen del ámbito externo. Pero no nos tomamos el tiempo para reconocer que somos nosotros mismos nuestros peores enemigos y los que generamos la propia negativa al realizar una acción en particular. Pero una vez que se superan los obstáculos internos, es fácil lidiar con los problemas externos.

Es decir, hay que hacer un monumental esfuerzo para dominar los “miedos internos”, que los estudiosos del liderazgo llaman el Gremlin. El autor Richard Carson en su libro: Domesticando al Gremlin, “Taming the Gremlin” lo describe como pensamientos y/o sentimientos diseñados a mantener el status quo. Esta fuerza interna se caracteriza por:

- Detenernos al momento en que decidimos movernos hacia adelante en busca de algo.
- Restringir nuestro pensamiento y detenernos cuando vamos a actuar. Este Gremlin reside en cada uno de nosotros. Y detrás de cada Gremlin se esconde ¡La cara del miedo!.

El trabajo del Gremlin es secuestrar nuestra mente, utilizando lenguajes negativos y sentimientos llenos de culpabilidad. Son voces y expresiones que escuchamos desde nuestra intimidad, como por ejemplo: “Si la gente te llegara a conocer, no les caerías bien, eres falso y algún día tu jefe se dará cuenta, no te mereces esa promoción, por cuanto tiempo aguantarás esa presión, no tienes ni idea de lo que estás hablando,... etc.”. Y así el monólogo del Gremlin te sigue destruyendo la cabeza hasta que te das por vencido.

¡Las buenas noticias es que sí puedes dominar a esa pequeña bestia! (Carol Gegner. Citado en Módulo Coaching para el Liderazgo, InWent, 2010)

Ahora bien, ¿qué tiene que ver la calidad ambiental con la gobernabilidad?

Cuanto más se desarrollen procesos de entendimiento entre los actores existirá mejor gobernabilidad para mantener condiciones adecuadas y calidad ambiental. En efecto, es imprescindible la relación entre gobernabilidad y calidad ambiental, ya que una mejor calidad ambiental guarda relación con los postulados instaurados por la teoría y práctica del Desarrollo Sostenible o sustentable, el cual nos indica que se debe trabajar y desarrollar acciones en beneficio del equilibrio entre la dimensión social, ambiental y económica.

La gobernabilidad implica la capacidad de la comunidad o institución para lograr un equilibrio relativamente estable entre los sistemas político, económico, social, cultural, etc., el cual permita conducir los asuntos políticos con -transparencia y calidad- en forma equitativa y armoniosa, eficaz y eficiente, en beneficio de todos y todas.

Si esta postura de la gobernabilidad se da en la práctica, estaríamos hablando de un **equilibrio ambiental**, es decir, un ambiente con calidad.

En tanto, decimos que el **ambiente natural es de calidad** si los diversos componentes ambientales (aire, agua, suelo, bosque y vida silvestre) mantienen las condiciones de equilibrio natural, es decir, sin la intervención del ser humano en el ciclo natural de producción y reproducción de esos componentes.

Pero, las condiciones para que exista gobernabilidad no solo deben expresarse en los espacios de relación política o social. Estos espacios de acuerdo, entendimiento y coordinación son necesarios también en la generación de acciones diseñadas y ejecutadas desde la política y ciudadanía y que repercuten en el espacio o entorno ambiental, provocando un desequilibrio natural de los elementos que lo componen y, consecuentemente, causando una especie de conflicto.

.....Los líderes deben trabajar en su autodesarrollo psicológico en lugar de mentalizarse con habilidades y conocimientos que no pueden aplicar de forma eficaz.

Los aspirantes a líderes necesitan un trabajo interior cualitativo, profundidad personal o, como me atrevo a llamarlo, desarrollo psico-espiritual. Una vez que se establecen cimientos sólidos, las habilidades externas son fáciles de adquirir, mantener y usar responsablemente. Ese es el verdadero liderazgo. Sir John Whitmore. Por Tell Muenzing, Sustainability Radar, diciembre de 2005 / enero de 2006. Citado en Módulo Coaching para el Liderazgo, InWent-CA, 2010.

Sin embargo, se dice que en un sistema social (y extendido a un sistema ambiental) el problema no es la existencia de conflicto, sino, más bien, la manera de administrarlo o arbitrarlo; ahí son requeridos esos espacios de gobernabilidad ambiental.

Otro autor, indica que la “pareja gobernabilidad/ingobernabilidad es recíprocamente excluyente, es decir, hay capacidad de conducción armónica o no la hay....., el orden y el caos, por ejemplo, son parte de una misma realidad compleja. No existe el orden estático ni el desorden total. De manera análoga, no es posible concebir una comunidad política en la que exista la gobernabilidad perfecta y permanente”. Dezerega Cáceres. U. Chile. <http://www.dezerega.com/10-01-011>

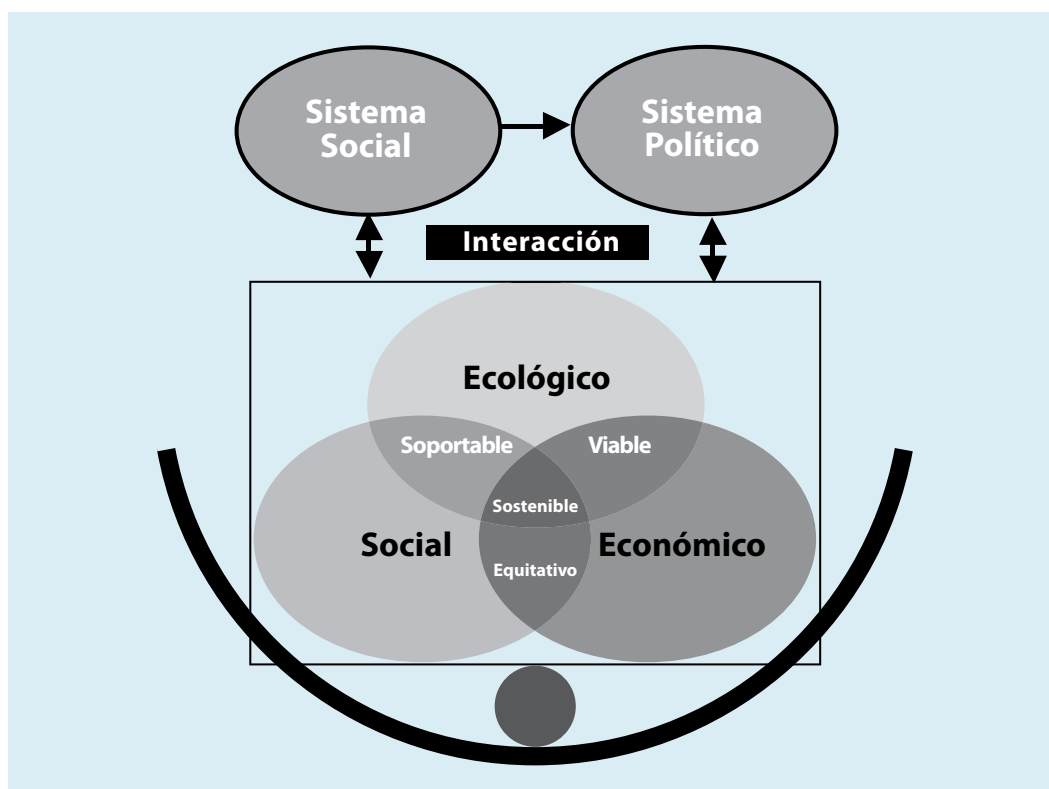


Figura 1: Elaboración Propia, con base en los principios de la sostenibilidad, 2011.

Aquí vale la pena, hacer relación con el denominado **Principio 10 de las Naciones Unidas**. Este postulado tuvo origen en la Cumbre de las Naciones Unidas sobre Ambiente y Desarrollo, realizada en Río de Janeiro en 1992.

Este principio dice que:

*“El mejor modo de tratar las cuestiones ambientales es con la **participación de todos los ciudadanos interesados**, en el nivel que corresponda. En el plano nacional, toda persona deberá tener **acceso adecuado a la información** sobre el medio ambiente de que dispongan las autoridades públicas, incluida la información sobre los materiales y las actividades que encierran peligro en sus comunidades, así como la oportunidad de participar en los procesos de adopción de decisiones. Los Estados deberán facilitar y fomentar la sensibilización y la participación de la población poniendo la información a disposición de todos. Deberá proporcionarse **acceso efectivo a los procedimientos judiciales y administrativos**, entre éstos el resarcimiento de daños y los recursos pertinentes”.*

Como se deja entrever, todos y todas las ciudadanas son actores importantes y responsables de los destinos del país, cantón, distrito o comunidad. Este principio otorga la posibilidad de ejercer el derecho de opinión y participación en los diversos asuntos relacionados con la formación y conformación de su entorno o lugar de residencia. Pero para lograrlo, el ciudadano debe tener acceso a la información y documentación de respaldo. Las administraciones públicas, en el nivel que corresponda, deberán de oficio brindar el espacio y la inducción necesaria para el acceso a la información y educación requerida.

Es decir, si cada ciudadano y ciudadana ejerce estos derechos o tiene algún medio para conocer su entorno y el estado del ambiente, expresar sin miedo su opinión sobre un tema en particular y exigir la rendición de cuentas sobre el desempeño de las autoridades, se sentirá, sin duda, incluido en la gestión pública que se hace y será capaz de prevenir graves daños ambientales por una deficiente gestión ambiental.

De ahí la importancia fundamental de mejorar la puesta en práctica de los principios de **acceso, información y opinión** y, con ello, contribuir a una mejor gobernabilidad ambiental.

A mayor información y oportunidad de acceso a espacios de capacitación e información, se tendrá mayores posibilidades de participar e incidir en los procesos de diseño e implementación de políticas públicas y proyectos de desarrollo.

Finalmente, aunque todo puede estar escrito y explicado en un documento, no necesariamente existe en la realidad, en la práctica. Esto quiere decir que todo cambio radica en la **disposición, convencimiento e interés** que tengan las personas quienes están impulsando dicho proceso para que se diseñe e implemente alguna actividad o proyecto que potencie el principio 10.

Es por eso que toda aquella persona que esté convencida internamente de lo que se debe hacer y lograr para el cumplimiento del **Principio 10 y el fortalecimiento de la gobernabilidad para una mejor calidad ambiental** en el país y, sobre todo, en las administraciones públicas cantonales, distritales y comunitarias, consideramos que debe poner en práctica al menos quince pasos que detallamos más adelante.

Porqué en el mundo de hoy hay una mayor conciencia sobre la problemática ambiental y organizativa en los cantones y comunidades...esto hace que se busquen, se creen y aparezcan nuevos espacios y maneras para ejercer la "participación"..... Este término implica pertenencia a una esfera política y crea una diferente relación con el Estado, nacional o local..... Esta relación tiene un amplio espectro que va desde la co-responsabilidad, cooperación y coadyuvancia hasta el enfrentamiento.

Coordinación para el desempeño local

¿Por qué es necesaria la gestión interinstitucional y sectorial?

Si bien hemos sabido que, históricamente, el gobierno local es la municipalidad, durante el proceso formativo insistimos en que hoy en día la gestión administrativa del cantón no puede ser vista a partir de la actuación exclusiva del ente municipal.

Por el contrario, debe existir participación de todos los sectores poblacionales organizados en la comunidad y representantes del comercio, la empresa, la industria, los productores e instituciones que puedan existir en el cantón.

La estrategia está en poder llegar a acuerdos positivos que fijen un futuro y una meta común. A partir de aquí, lo esencial es tener la actitud y liderazgo necesarios para proponer y desarrollar las acciones indicadas para lograr el cambio y mejorar las situaciones de acuerdo con las capacidades y aporte de quienes participan.

La participación de los diversos sectores en el cantón se convierte en el verdadero motor de crecimiento armónico, con equidad social, económica y ambiental.

Esto es el llamado a la verdadera, consciente y razonada coordinación e integración para la acción. La administración pública no es una isla en sí misma, por el contrario, es un engranaje de saberes, estrategias y lógicas para el buen desempeño, siempre y cuando, se piense en una lógica de generación de políticas públicas tendientes a favorecer y dinamizar muchos sectores y grupos sociales de país y del cantón. Es equívoco pensar en procesos equitativos, progresistas y sostenibles cuando se atiende a particularismos y su ejecución se enmarca en el periodo de un gobierno, concejo o asociación comunitaria. Pensando de esta manera, difícilmente se avanzará con grandes logros y se saldrá de lo que algunos han llamado ingobernabilidad o atrofia del Estado, en todas sus dimensiones.

Por eso, debemos conceptualizar la integración de esfuerzos como el apoyo conjunto para el desarrollo y promoción de iniciativas que fortalezcan el contexto nacional o cantonal. Y la gobernabilidad como la capacidad para desarrollar procesos conjuntos, tendientes a mejorar o hacer más eficiente la negociación intersectorial para la formulación de propuestas de desarrollo concertadas.

¿Cómo lograr eficiencia en la gestión interinstitucional?

La experiencia ha demostrado que la mejora de las relaciones interinstitucionales e intersectoriales es de vital importancia para el surgimiento positivo del cantón. Estas relaciones deben consolidar un proceso comunicativo y, el mismo, es posible mediante la implementación de un trabajo en red, compuesta por los diferentes actores sociales, productivos, municipal e institucionales que se encuentran en el cantón.

En Costa Rica, la experiencia entre cantones ha avanzado en la conformación de Federaciones de Municipalidades pero, en la práctica, las mismas distan mucho de tener una red comunicativa y de trabajo conjunto. De igual manera, la coordinación cantonal interinstitucional es débil.

Para que las redes sean efectivas, deben contar con algunos principios básicos o reglas para su comunicación y éstas deben ser conocidas por todos y consensuadas. Una vez tomado este acuerdo, debe haber una persona que forma parte del grupo coordinador (depende de la estructura de la red), encargada del manejo de la tarea.

Según la GTZ (2006) estos principios pueden ser:

- **Propiciar una comunicación fluida** de acuerdo con las capacidades analíticas de los individuos o grupos y sin perder de vista la naturaleza o la finalidad de la misma. Las municipalidades y las instituciones deben consensuar una visión y misión conjunta para el quehacer cantonal.
- **Evaluar la frecuencia óptima de la comunicación**, que dependerá de muchos factores diferentes: el modo de comunicación, la naturaleza del contenido, el interés para la red (municipal-interinstitucional) de dicha información. En el mundo electrónico actual, es imprescindible el uso, al menos, del correo electrónico para tener una comunicación fluida.
- **Aceptar opiniones diferentes y abrir el debate**. Puede suceder que en una red se presenten opiniones divergentes (muy institucionales). Incluso, cuando se trata de temas de capacitación, las personas pueden plantear opiniones diversas a las sustentadas por el sistema o en términos cantonales. En estos casos, lo mejor es escuchar las

“Los órganos políticos del municipio, que no se limitan a su Concejo Deliberativo, deben contener amplia diversidad ciudadana, que motivo formas de participación popular, desde gremiales, académicas, deportivas, hasta comerciales y culturales. Donde hay una actividad hay un grupo que puede organizarse. No se trata de agruparse para disputar cuotas o espacios de poder, sino para aprender a convivir.” Zonta José M, 25:2008.

distintas posiciones, pedir que se fundamenten y abrir un debate. No se trata de buscar ganadores o de hacer primar una opinión sobre otra, sino de presentar las opciones de cada persona (organización o institución) con el debido respeto.

- **Procurar la horizontalidad.** La horizontalidad debe mantenerse no solo en la estructura de la red, sino también en el intercambio de información. El más experto/a debe “hacerse presente en la red” en las mismas condiciones que los demás, en forma sencilla y directa, sin títulos ni tratamientos especiales.
- **Fomentar una cultura de dar y recibir.** En las redes, el intercambio de conocimientos que existe entre los miembros debe ser en cierta medida equilibrado. El dar y recibir correspondería casi a una cultura de la red que es crucial para el éxito y el enriquecimiento de los integrantes, de lo contrario, miembros generosos poco a poco se abstienen de dar información.

Ahora bien, ¿cómo podemos consolidar los temas y acciones a desarrollar en el cantón? Una manera de hacerlo es mediante el diseño de un plan de trabajo que incorpore los principales objetivos y acciones que se quieren desarrollar. En la experiencia que hemos descrito, partimos de la siguiente pregunta:



¿Por qué es importante elaborar un plan de acción cantonal integrado y coordinado?

Se debe tener un norte o camino definido para alcanzar la visión que nos hemos fijado. Por eso, es necesario consolidar participativamente un plan que guíe los pasos en el diario caminar. Un plan de acción debe contener las actividades destinadas para cumplir con los objetivos y resultados que se ha propuesto el grupo de trabajo. Para fines ilustrativos, hemos definido “grupo de trabajo interinstitucional y sectorial”.

Este plan trazará el camino claro a seguir y evitará que cada una de las personas o actores sociales, realice actividades que no se relacionan con los objetivos planteados, generándose frustraciones y repetición de esfuerzos innecesarios.

1) Actividades, Resultados-Indicador, Objetivo

La construcción de las actividades va en cascada, de la siguiente manera:

Actividades  para alcanzar el Resultado  y de éste al Objetivo.

Ejemplo

Objetivo 1:	Consolidar una coordinación interinstitucional y sectorial en cada cantonal durante el 2011.
Resultado 1:	Conformación de una comisión interinstitucional de trabajo cantonal
Indicador 1:	Una comisión interinstitucional instalada y funcionando
Actividad 1:	Pasos para la consolidación de la comisión
Actividad 2:	Sensibilización e involucramiento de actores
Actividad 3:	Identificación de equipos de trabajo en cada área temática a trabajar
Actividad 4:	Capacitación de la comisión interinstitucional en temas relevantes para una buena gestión cantonal.

2) *Identificación de recursos*

Es de vital importancia hacer una identificación de los recursos con los que se cuenta, ya sean materiales, humanos, económicos, etc., y cuál es el grado de aporte de cada uno de los actores participantes.

Aquí, es importante plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Con cuánto dinero y contribuciones en especie (espacio de oficina, materiales, equipo) pueden contribuir las organizaciones participantes?
- ¿Cuánto tiempo de su personal pueden comprometer las instituciones y/o sus organizaciones?
- ¿Con cuántos voluntarios se cuenta?
- ¿Se cuenta con las destrezas necesarias para las actividades que quieren llevarse a cabo?
- ¿Quién es responsable para cada acción que se va a llevar a cabo. ¿Los responsables de las acciones conocen las expectativas de los otros sobre su participación?

3) *Elaborar un cronograma para las acciones que deben llevarse a cabo*

- Es indispensable que el Plan de Acción cuente con un cronograma de actividades para que pueda realizarse un seguimiento de las mismas y visibilizar los resultados. Se trata de una herramienta de cumplimiento fijo del programa de actividades de acuerdo con la planificación acordada.

4) *Implementar, monitorear y evaluar*

Finalmente, poner en práctica todo lo acordado sin perder de vista un seguimiento continuo y la evaluación correspondiente de los resultados. Puede que sea necesario incluir otras actividades, de acuerdo con las deficiencias o problemas encontrados durante el monitoreo. De la misma manera, es importante tener presente el cumplimiento de los indicadores fijados.

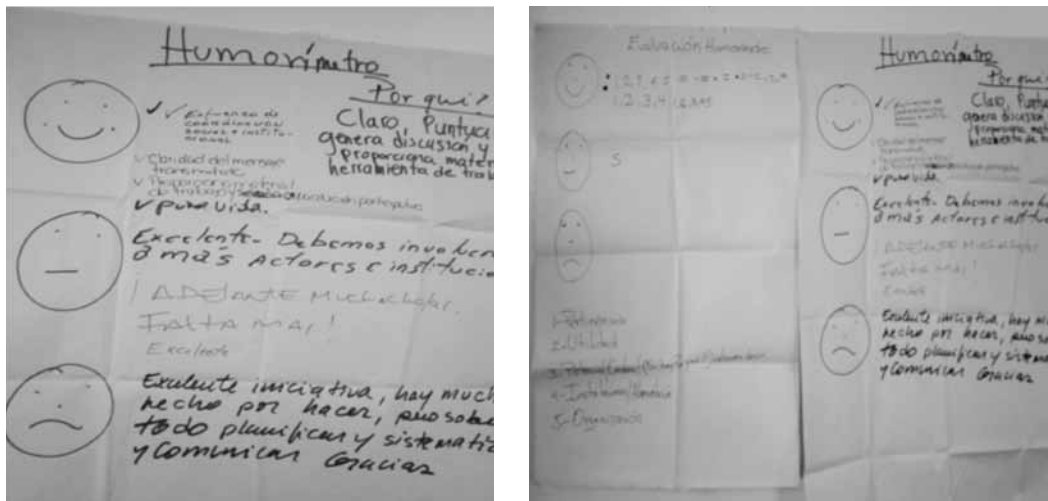
¿Por qué es importante que todo trabajo y acción que se planee tenga una evaluación y retroalimentación?

Para un buen desempeño y mejoramiento continuo de lo que hacemos, es importante que toda actividad sea evaluada de forma participativa, antes, durante y después de su ejecución. Esto nos permite hacer valoraciones de la condición o estado del arte en diferentes momentos. Por ello, se considera la evaluación como la acción de estimar, apreciar, calcular o señalar el valor de algo.

La evaluación contribuye a la mejora continua de la calidad de lo que se hace y nos permite reorientar para avanzar positivamente en otras actividades que se programen.

La evaluación participativa se realizó mediante la técnica denominada “Humorímetro”. Se llevo a cabo al finalizar cada uno de los talleres realizados. La cara sonriente significa “bueno”; la cara seria significa “regular” y la cara triste significa “malo”(ubicadas de manera vertical en el papelógrafo). En la parte superior, y de manera horizontal, se anotaban características o categoría a evaluar, como “conocimiento del expositor” “importancia y utilidad del tema” “información y pertinencia para su cantón” “técnicas utilizadas” “instalaciones y alimentación”; entre otras.

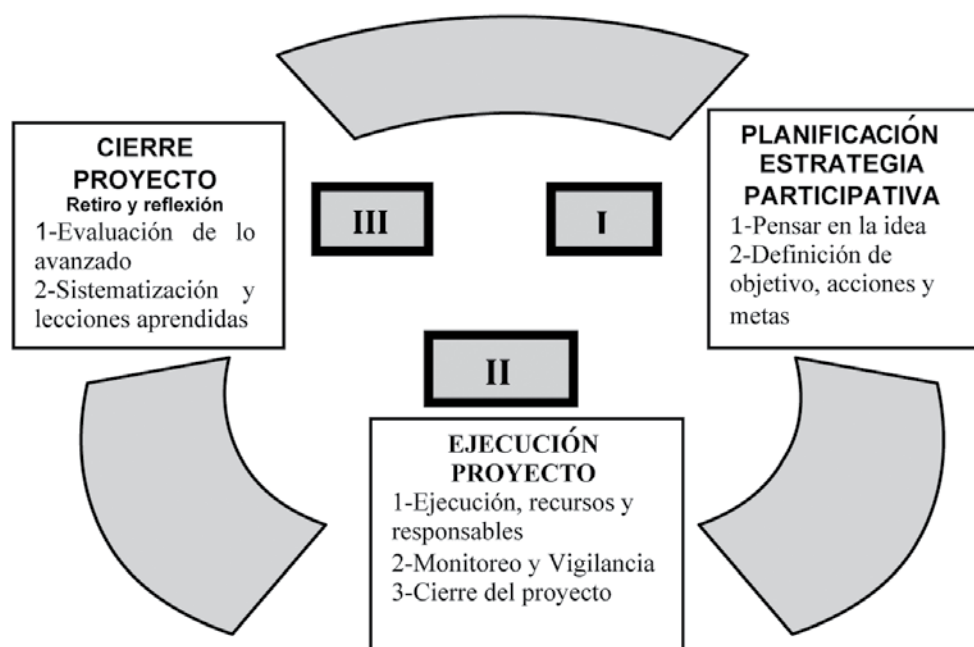
Ejemplo de evaluación llevada a cabo en el taller de energías renovables en el marco del proceso de capacitación desarrollado.



¿Por qué es necesario hacer un cierre del proyecto o actividad?

Toda actividad o proyecto debe tener un inicio y un fin. Hablando desde un punto de vista técnico, la fase de cierre o conclusión, la conocemos como “cerrar el círculo de la acción” o la “fase de retiro y reflexión”. Es decir, luego de la ejecución de actividades para el cumplimiento de los objetivos planeados y cumplimiento de la meta, se hace una valoración del proceso ejecutado, se socializa la información y resultados obtenidos y se consolida una sumatoria de lecciones aprendidas y alcances; destacando no sólo los hallazgos positivos sino también los aspectos negativos y que causaron inestabilidad en la ejecución del proyecto, para de esa manera nos sirva de referente y luz para no volver a cometerlos en futuras acciones

Figura 2: Elaboración propia. 2010.





Ministerio del Ambiente,
Energía y Telecomunicaciones
(MINAET)

Dirección de Gestión
de Calidad Ambiental
(DIGECA)

Instituto de Naciones Unidas
para Formación y la Investigación
(UNITAR)



unitar

United Nations Institute for Training and Research

DiGeCA

MINAET

ISBN 978-9930-9427-0-3



Si desea más información puede comunicarse al 2257-1839 ó 2258-3272
o contactarnos en el sitio en Internet <http://digeca.minae.go.cr>