

# Cuadernos Centroamericanos del ICAP

## No. 2

El ICAP y su contribución hacia la  
construcción de una Alianza para  
la Gestión Sostenible de los  
Recursos Naturales de  
Centroamérica 2009-2013



**El ICAP y su contribución  
hacia la construcción de una Alianza  
para la Gestión Sostenible de los Recursos  
Naturales de Centroamérica  
2009-2013**

333.7

I597e Instituto Centroamericano de Administración Pública.

El ICAP y su contribución hacia la construcción de una Alianza para la Gestión Sostenible de los Recursos Naturales de Centroamérica 2009-2013. / Instituto Centroamericano de Administración Pública. – 1ª Ed.-- San José. C.R.: ICAP, 2012  
44 p. ; 28X21 cm. (Cuadernos Centroamericanos del ICAP ; n. 2)

ISBN: 978-9977-20-048-4

1-GESTION AMBIENTAL 2- RECURSOS NATURALES 3- AMERICA  
CENTRAL I. INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACION  
PUBLICA II. Título

## **CUADERNOS CENTROAMERICANOS DEL ICAP**

No. 2: Abril-Junio, 2012

- ◆ Directora  
Rethelny Figueroa de Jain  
Coordinadora Técnica y Directora Subrogante del ICAP, Nicaragüense,  
Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP
- ◆ Editora  
Rethelny Figueroa de Jain, ICAP
- ◆ Comité Editorial
  - Rethelny Figueroa de Jain, ICAP
  - Alan Henderson García, Coordinador del Área de Gerencia Social, Costarricense,  
Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP
  - Fremi Mejía Canelo, Coordinador del Área de Gestión de Políticas y Negociaciones  
Internacionales, Dominicano, Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP
  - Ramón Rosales Posas, Coordinador del Área de Gerencia de Proyectos, Hondureño,  
Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP
- ◆ Coordinación Programa Editorial  
Rethelny Figueroa de Jain, ICAP

\*\*\*\*\*

- ◆ Los Cuadernos Centroamericanos del ICAP están abiertos a todas las corrientes del pensamiento administrativo y público que aboga por el desarrollo de la disciplina de la Administración Pública y de la Integración Regional en Centroamérica.
- ◆ Esta publicación es editada cada tres meses, por el Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP, organismo intergubernamental y de la Integración al servicio de la región centroamericana con sede en San José, Costa Rica.
- ◆ Los artículos que publica son de la exclusiva responsabilidad de sus autores y no traducen necesariamente el pensamiento del ICAP.
- ◆ Los Cuadernos permiten la reproducción parcial o total de sus trabajos a condición de que se mencione la fuente.
- ◆ Esta publicación ha sido impresa en el Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP, en el mes de abril del 2012, en San José, Costa Rica.

**INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA – ICAP**  
Apartado 10.025-1000, San José, Costa Rica, C.A., Fax: (506) 2225-2049  
Teléfonos: (506) 2234-1011 / 2225-4616. Centro de Docencia: (506) 2253-4059 / 2253-2287  
Correo electrónico: [info@icap.ac.cr](mailto:info@icap.ac.cr)  
Web site: <http://www.icap.ac.cr>

*Esta es una nueva publicación del ICAP en el Marco de la Política Editorial del Instituto y del Plan Estratégico 2011-2015.*

## LISTA DE SIGLAS

Siglas	Definición
Alianza	Programa de Alianza para el Desarrollo y Fortalecimiento de Capacidades y Competencias para la Gestión de los Recursos Naturales de América Central, 2009-2013. También conocido como la Alianza de Capacitadores.
BMZ	Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo
CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
CCAD	Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo
DED	Servicio Alemán de Cooperación Social-Técnica, Deutscher Entwicklungsdienst gGmbH
EAP ZAMORANO	Escuela Agrícola Panamericana Zamorano
ESNACIFOR	Escuela Nacional de Ciencias Forestales
ERAS	Estrategia Regional Agroambiental y de Salud 2009-2024
ERCC	Estrategia Regional de Cambio Climático
GIZ	Gesellschaft fuer Internationale Zusammenarbeit GmbH
GTZ	Cooperación Técnica Alemana. Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH
ICAP	Instituto Centroamericano de Administración Pública
INCAE- CLADS	Instituto Centroamericano de Administración de Empresas-Centro Latinoamericano de Competitividad y Desarrollo Sostenible
InWEnt	Capacitación y Desarrollo International. Internationale Weiterbildung und Entwicklung GmbH
PARCA III	Plan Ambiental para la Región Centroamericana 2010-2014
POA	Plan Operativo Anual

## CONTENIDO

Introducción.....	1
La problemática del cambio climático en Centroamérica .....	1
Antecedentes .....	4
El enfoque del ICAP en la Gestión Ambiental .....	4
Procesos previos a la conformación de la Alianza .....	6
La propuesta: El trabajo en Alianza .....	7
La Conformación de la Alianza 2009 2010 .....	8
Conceptualización y objetivos .....	9
Marco conceptual, principios transversales y áreas temáticas de capacitación .....	12
Estructura operativa de la Alianza .....	14
Concepción curricular-didáctica compartida .....	16
Proceso de diseño e implementación de las actividades de capacitación .....	18
Ciclo de capacitación.....	19
Actividades de la Alianza.....	20
Actividades realizadas 2009-2011.....	20
Proyecciones para la Alianza.....	20
Referencias.....	21

**EL ICAP Y SU CONTRIBUCIÓN HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA ALIANZA PARA LA GESTIÓN  
SOSTENIBLE DE LOS RECURSOS NATURALES DE CENTROAMÉRICA**

**2009-2013**

**FICHA TÉCNICA**

Nombre del Programa	Programa de Alianza para el Desarrollo y Fortalecimiento de Capacidades y Competencias para la Gestión de los Recursos Naturales/ Ambientales de América Central Conocido como: Alianza de Capacitadores
Instituciones Miembros	<b>CATIE:</b> Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza <b>EAP Zamorano:</b> Escuela Agrícola Panamericana Zamorano <b>ESNACIFOR:</b> Escuela Nacional de Ciencias Forestales <b>GIZ:</b> Gesellschaft fuer Internationale Zusammenarbeit GmbH (Agencia Alemana de Cooperación International) <b>ICAP:</b> Instituto Centroamericano de Administración Pública <b>INCAE-CLADS:</b> Instituto Centroamericano de Administración de Empresas– Centro Latinoamericano de Competitividad y Desarrollo Sostenible
Lugar de Realización	Todos los países de Centroamérica
Objetivo General	La Alianza pretende ofrecer una oferta de capacitación coordinada y orientada a la demanda de los actores políticos y grupos de interés relevantes con el propósito de fortalecer capacidades y competencias para la planificación y gestión del territorio como estrategia de adaptación y mitigación al cambio climático en la región.
Áreas Temáticas de Capacitación	Gestión sostenible de recursos forestales Gestión sostenible de recursos hídricos Gestión sostenible del agro-ambiente Energías renovables y eficiencia energética Gestión de riesgo y resiliencia humana (eje transversal)
Beneficiarios	Personal ejecutivo y profesional de los ministerios relevantes para el sector medio ambiental, de organizaciones internacionales y regionales de la cooperación técnica y financiera, así como de instituciones y organizaciones de la Integración Centroamericana, entre otros.
Financiamiento	El Programa se financia con presupuesto de la Cooperación Alemana (GIZ), y aportes de las instituciones miembros y participantes mediante la modalidad de costos compartidos.
Para más información	<a href="http://www.alianza-capacitadores.org">www.alianza-capacitadores.org</a> <a href="http://www.icap.ac.cr">www.icap.ac.cr</a>



## Introducción

A finales del 2009, autoridades de cinco prestigiosas instituciones académicas de Centroamérica se reunieron con representantes de la Cooperación Alemana para dibujar los lineamientos de un Programa de Alianza para el Desarrollo y Fortalecimiento de Capacidades y Competencias para la Gestión de los Recursos Naturales/Ambientales en América Central. Este esfuerzo produjo un programa innovador de capacitación que refleja nuevos enfoques de la cooperación bilateral, horizontal y académica en la región.

Durante el período de junio a diciembre del 2011, el Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), ejerció la Secretaría Pro Tempore de la Alianza. En el marco de este rol de coordinación, el ICAP ha desarrollado el presente documento, que representa un esfuerzo de documentar el proceso de implementación del Programa de Alianza, desde su concepción y diseño administrativo al desarrollo de los ejes temáticos y metodológicos que orientan a las actividades del Programa, con el propósito de ofrecer un aporte a futuras iniciativas de cooperación bilateral, horizontal e inter-institucional en Centroamérica.

### ***La problemática del cambio climático en Centroamérica***

El concepto de “cambio climático” se refiere a la evidencia científica de que las temperaturas promedias de la tierra están en aumento debido a la acumulación de gases de efecto invernadero (GEI) provocada por actividades humanas, entre ellas: el uso de combustibles fósiles, cambios en el uso de la tierra como agricultura/ganadería intensiva o crecimiento urbano, destrucción de ecosistemas forestales y marino-costeros, intensificación de procesos industriales, etc. La problemática que representa el calentamiento global fue abordada a nivel internacional cuando se celebró la Conferencia de la Organización de Naciones Unidas, ONU, sobre Medio Ambiente y Desarrollo, conocida como la “Cumbre de la Tierra” en Río de Janeiro en 1992. Durante este evento los países de Centroamérica, juntos con muchas otras naciones miembros de la ONU, firmaron la Convención Marco de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, con el objetivo de “estabilizar las concentraciones de gases de efecto invernadero (GEI) en la atmósfera a niveles que impidan interferencias peligrosas en el sistema climático, con la finalidad de garantizar la adaptación de los ecosistemas, la seguridad alimentaria y que el desarrollo continúe.” La Cumbre de Río también fue sitio de la firma del Programa 21, conocida como la Agenda 21 o la Agenda Local 21, propiciándose una serie de acuerdos en torno a la gestión del desarrollo sostenible que enfatizaron el papel de las acciones a nivel local (con el famoso lema, “pensar globalmente y actuar localmente”), y la importancia de la participación de la sociedad civil y grupos tradicionalmente marginados en la fijación de metas y tareas para lograr un desarrollo sostenible.

Es decir, durante casi veinte años los países de Centroamérica signatarios de los acuerdos internacionales mencionados arriba, han estado conscientes de que los cambios de clima provocados por la actividad humana representan un grave peligro para el ambiente, economía y la salud a nivel mundial, pero particularmente para los países en vías de desarrollo. Adicionalmente, manifestaron su compromiso con la búsqueda del desarrollo sostenible mediante la gestión a nivel territorial. Sin embargo, a pesar de estas manifestaciones en papel, pocos han sido los avances concretos en las últimas dos décadas en materia de la adaptación y mitigación del cambio climático en la región centroamericana. En ese sentido, es crucial que la región logre pasar de palabras a acción. Aunque todavía no se puede dimensionar con precisión los impactos económicos que el cambio climático tendrá en la región, estudios a nivel global y regional presentados ante la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático indican que para Centroamérica los sectores con mayores impactos serán “la salud, los recursos hídricos y forestales, la biodiversidad, la agricultura, la pesca, el turismo y la infraestructura de puertos, carreteras y servicios públicos,” y es generalmente aceptado que las comunidades más pobres son las más vulnerables. (CCAD, 2008).

Durante el 2008 la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD), bajo instrucciones de la Secretaría General del Sistema de la Integración Centroamericana (SG-SICA) elaboró una serie de lineamientos orientados hacia el abordaje de esta problemática y que después se convirtiera en el documento formal sobre la Estrategia Regional de Cambio Climático (ERCC), publicada a finales del 2010. La ERCC establece la importancia de abordar a la problemática del cambio climático de una manera transversal en la planificación y el actuar de las distintas instancias de gobierno a nivel regional, nacional y local, así como incentivar acciones en el sector privado y la sociedad civil, con el objetivo de: “Contribuir a prevenir y reducir los impactos negativos del cambio climático, mediante el aumento de la resiliencia y de la capacidad de adaptación, con el propósito de reducir la vulnerabilidad, humana, social, ecológica y económica, crear las capacidades para incidir y contribuir a la reducción de las amenazas climáticas, y además, contribuir voluntariamente a la reducción de emisiones de Gases de Efecto Invernadero según lo permitan las circunstancias” (CCAD, 2010). La ERCC está organizada en seis áreas programáticas estratégicas, a saber:

1. Vulnerabilidad y adaptación a la variabilidad y cambio climático, y gestión del riesgo
2. Mitigación
3. Fortalecimiento de capacidades
4. Educación, concienciación, comunicación y participación ciudadana
5. Transferencia de tecnologías
6. Negociaciones y Gestión Internacional” (CCAD, 2010).

El documento establece como prioritario el tema de adaptación a los efectos del cambio climático, tomando en consideración que “... a pesar de que los países que integran el SICA genera una mínima proporción de las emisiones globales de GEI, son sumamente vulnerables a los efectos del cambio climático, por razones geográficas, económicas y sociales,” que hacen que la región sea más susceptible a impactos como la pérdida de ecosistemas y actividades económicas vinculadas a ellos (particularmente los sectores de turismo y agricultura), mayor incidencia de enfermedades (gastrointestinales, respiratorias y las que se transmiten por vectores), y mayor frecuencia e intensidad de fenómenos climáticos extremos como lluvias, sequías, huracanes, tifones, entre otros (CCAD, 2008).

La adaptación al cambio climático contempla, tanto opciones tecnológicas como cambios de la planificación pública y de conducta a nivel individual, para crear y aplicar medidas con el propósito de reducir los impactos negativos del cambio climático y aprovechar mejor los impactos positivos. (Ejemplos incluyen variación de los tipos de cultivos en el sector agrícola, reformas al ordenamiento territorial, proyectos para proteger y recuperar ecosistemas forestales y marino-costeros, uso de energías alternativas renovables, entre otros.) Sin embargo, como se señaló en los Lineamientos, “el reto de la adaptación no es sencillo, y la experiencia muestra que la eficacia de los planes requiere una institucionalidad adecuada, mayores y mejores conocimientos sobre la vulnerabilidad y, principalmente, el establecimiento del tema como una política de estado integrada a los planes nacionales de desarrollo” (CCAD, 2008). La adaptación también requiere que exista el ordenamiento territorial adecuado y una gestión sostenible de los recursos naturales que sustentan los medios de vida de las comunidades locales de la región y que juegan un papel en la protección contra los impactos directos de tormentas, inundaciones, sequías, huracanes y otros fenómenos (CCAD, 2008).

Adicionalmente, aunque es reconocido que los países de Centroamérica no son emisores relevantes de GEI y no tienen compromisos vinculantes para reducir sus emisiones, existen varios ejemplos de esfuerzos en el tema complementario de la mitigación del cambio climático: Costa Rica ha fijado como una de sus metas de desarrollo ser carbono neutral para el 2021 y otros buscan gestionar proyectos en el marco del Mecanismo de Desarrollo Limpio (MDL), para apoyar al desarrollo sostenible. La mayoría de las propuestas de mitigación en la región están vinculadas con el sector de la energía, pero algunos contemplan la participación en los mercados voluntarios y/o paralelos de carbono. De igual forma, mejoras en la aplicación de la normativa ambiental ya existente contribuyen a reducir o controlar las emisiones.

Los retos que la región debe enfrentar en el contexto del cambio climático requieren que los países “incorporen de manera transversal las consideraciones relacionadas con la adaptación y mitigación, también logren la coherencia de las políticas, la coordinación interinstitucional y la eficacia de los planes de acción,” adicionalmente es necesario la creación y fortalecimiento de conocimientos y capacidades de desarrollo institucional, diálogo y coordinación a todos los niveles entre diferentes sectores y actores (autoridades

gubernamentales a nivel regional, nacional y local, junto con el sector académico, empresas privadas y la sociedad civil) (CCAD, 2008).

## **Antecedentes**

### ***El enfoque del ICAP en la Gestión Ambiental***

La meta del Programa de la Alianza de mejorar la gestión de los recursos naturales en la Región Centroamericana mediante actividades de capacitación y mejoramiento institucional coincide con los objetivos constituyentes del ICAP que son:

- Colaborar con los gobiernos de los Estados Miembros en el mejoramiento, modernización y armonización de sus administraciones públicas.
- Desarrollar programas de formación, capacitación y actualización dirigidos a los funcionarios gubernamentales del Istmo Centroamericano.
- Cooperar con los organismos regionales en el estudio, orientación y promoción del proceso de integración centroamericana.
- Brindar apoyo técnico a las instituciones públicas en el estudio y realización de mejoras administrativas.
- Propiciar el intercambio de experiencias en el campo de la administración pública, profundizando y difundiendo enfoques relevantes e innovadores.
- Fomentar la cooperación horizontal entre los Estados Miembros y otros Estados, que deseen colaborar con ellos. (“¿Qué es el ICAP?,” 2011).

La gestión de los recursos naturales implica la necesidad de un enfoque altamente integral, con participación de actores estatales centrales y locales, instituciones autónomas, el sector privado, organismos no-gubernamentales y la sociedad civil. El Estado juega un rol particularmente importante, como entidad que integra y regula las actividades de los demás actores. Se requiere el diseño e implementación de políticas al nivel central y al nivel local para incentivar el desarrollo sostenible de los países, controlar la explotación de los recursos naturales e impulsar soluciones innovadoras a los problemas ambientales.

Se considera que las instituciones públicas de la región cuentan actualmente con acceso a información y profesionales con las destrezas técnicas necesarias, pero aún falta en muchos casos la capacidad de gestionar los procesos de una forma adecuada. Los programas del ICAP orientados a la gestión ambiental buscan contribuir a la solución de esta problemática mediante

la enseñanza en la aplicación de métodos y herramientas gerenciales necesarias para la implementación de los proyectos y programas ambientales.

Durante más de diez años el Área de Gerencia de Proyectos del ICAP se ha distinguido en el apoyo a procesos de capacitación en gestión ambiental desde una perspectiva local en toda la Región Centroamericana a través de ocho promociones del Diplomado Regional en Gestión Ambiental Municipal en el marco de la Agenda Local 21 y tres promociones del Curso sobre Gestión Integral de Residuos Sólidos (GIRS), ambos parte del Proyecto de Fortalecimiento Institucional para el Desarrollo Municipal Sostenible en América Central auspiciado por la ex – InWEnt.

El Diplomado Regional en Gestión Ambiental Municipal en el marco de la Agenda Local 21 fue una experiencia particularmente valiosa, con un total de 192 graduados de Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Cuba y la República Dominicana. Tuvo un alcance amplio entre los distintos países y regiones geográficas de Centroamérica. El programa hizo énfasis en la concientización de funcionarios municipales sobre la importancia de la gestión ambiental local y les dio la oportunidad de desarrollar destrezas técnicas y gerenciales para la planificación estratégica en torno a los recursos naturales en sus municipios y la formulación, evaluación y ejecución de proyectos ambientales a nivel local.

Las diferentes promociones del diplomado tuvieron como su objetivo central, “dotar a los funcionarios municipales de los conocimientos y las herramientas necesarias para **desarrollar actividades más efectivas y permanentes para un desarrollo local sostenible,**” objetivo que se alinea con las necesidades expresadas en la Estrategia Regional de Cambio Climático. En el marco de cada uno de los programas de Diplomado, los participantes formularon proyectos para mejorar la gestión ambiental en sus municipios. Durante las ocho promociones los participantes produjeron un total de 171 proyectos formulados a nivel de perfil/pre factibilidad, de ellos, 62 apoyaron la creación de las Unidades de Gestión Ambiental Municipal (GAM), así como elaborar Planes para la implementación de la Agenda Local 21, 44 fueron sobre gestión integral de residuos sólidos y los 65 restantes están divididos entre proyectos de reforestación, protección de cuencas, proyectos productivos y de educación ambiental. Adicionalmente, en el contexto del Diplomado se han formulado numerosas propuestas exitosas para el funcionamiento de Oficinas/Unidades GAM bajo orientaciones base en cuanto al desarrollo local sostenible, formulación, evaluación y gestión de proyectos, sistemas de gestión de calidad y auditoría ambiental y la negociación de conflictos socio-ambientales, conocimientos fundamentales para fortalecer la capacidad de los municipios frente a las nuevas demandas de gestión sugeridas de los procesos de descentralización.

La colaboración con la Cooperación Alemana ha culminado con la apropiación por parte del ICAP del conocimiento en esta materia, permitiéndole así la creación del Programa de Maestría en Gestión Ambiental y Desarrollo Local, el cual inició en su primera promoción en

enero del 2012. Este Programa es coordinado y ejecutado por el Área de Gerencia de Proyectos del ICAP en conjunto con la Universidad Nacional (UNA) de Costa Rica, Región Chorotega, en el Campus Liberia de la UNA. La Maestría marca un hito importante hacia los esfuerzos del ICAP de poner en práctica la experticia lograda en temas de la gestión ambiental mediante el trabajo conjunto con la Cooperación Alemana.

### **Procesos previos a la conformación de la Alianza**

El desarrollo del marco estratégico para las acciones de adaptación y mitigación del cambio climático en Centroamérica ha inspirado varias iniciativas de capacitación, con la finalidad de hacerle frente a los retos técnicos, políticos y de gestión que se enfrenta. El Programa de Alianza para el Desarrollo y Fortalecimiento de Capacidades y Competencias para la Gestión de los Recursos Naturales/Ambientales en América Central tuvo su inicio en el 2009, impulsada por la *Internationale Weiterbildung und Entwicklung GmbH*, InWEnt, ahora la Agencia Alemana de Cooperación Internacional, *Gesellschaft fuer Internationale Zusammenarbeit GmbH*, GIZ, como una respuesta innovadora a la falta de implementación concreta y consistente de estrategias políticas y medidas objetivas para la superación de la degradación persistente de los recursos naturales y del uso no sostenible de los mismos en la Región (Mies)<sup>1</sup>.

En el 2008 el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) publica un informe denominado *“Concretización de los campos temáticos de cooperación para el desarrollo en el sector ambiental entre Alemania y América Central, México y el Caribe,”* elaborado por las diferentes instituciones de la Cooperación Alemana. Entre las principales conclusiones del informe mencionado se identifica el problema de capacidades institucionales débiles y competencias profesionales insuficientes para la formulación y aplicación de políticas ambientales adecuadas y la toma de decisiones en relación con el uso de los recursos naturales (Mies, 2009).

A pesar de la existencia de estrategias nacionales ambientales en los países de Centroamérica, se identifican “considerables discrepancias entre la teoría y la práctica,” principalmente si se compara la formulación de las políticas con la actuación económica y/o

- 
1. El Programa de Alianza es auspiciado por la Agencia Alemana de Cooperación Internacional, *Gesellschaft fuer Internationale Zusammenarbeit GmbH*, GIZ, organización producto de una fusión entre tres entidades alemanas de cooperación al desarrollo:
    - Cooperación Técnica Alemana, “*Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH*” (GTZ),
    - Capacitación y Desarrollo Internacional, “*Internationale Weiterbildung und Entwicklung GmbH*” (InWEnt).
    - Servicio Alemán de Cooperación Social-Técnica, “*Deutscher Entwicklungsdienst gGmbH*” (DED).Esta unión tiene vigencia desde el 1º de enero del 2011 y es un elemento de la reforma del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) que se realizó con el objetivo de incrementar la eficacia y efectividad de la cooperación alemana.

aplicación de las mismas. El informe menciona “la tasa elevada anual de deforestación, el porcentaje relativamente alto de uso ilegal de madera en los mercados nacionales y de exportación... y la extensión descontrolada de la frontera agrícola, inducida por medidas de infraestructura o por incentivos externos, como por ejemplo la demanda de agro combustibles,” como algunos ejemplos claros del desfase entre los planteamientos políticos y el uso real de los recursos naturales en la región (Mies, 2009). Señala que se puede caracterizar la aplicación real de políticas ambientales como procesos netamente “reactivos” que, con frecuencia solo logran limitar o mitigar los daños provocados por procesos de desarrollo insostenibles (Mies, 2009). Ante esta situación se identifica la necesidad de fortalecer a la capacidad de incidencia de las instituciones de la región para la formulación de políticas de gestión de los recursos naturales consistentes y congruentes y la implementación de las acciones políticas y económicas concretas (Mies, 2009).

### **La propuesta: El trabajo en Alianza**

Ante el fraccionamiento de esfuerzos y la falta de resultados consistentes observado, se propone un modelo de cooperación innovadora para la región: la formación de una “Alianza” de las cinco instituciones académicas de mayor nivel y especialización de la región, instituciones referentes en los campos de gestión pública, administración de empresas, gestión forestal, manejo del territorio y la ingeniería agrícola, que comparten su experticia con el propósito de crear una oferta de capacitación adecuada para abarcar los dilemas complejos de la adaptación y mitigación al cambio climático desde distintas perspectivas complementarias, y crear aportes multidisciplinarios e integrales con el objetivo común de mejorar la gestión de los recursos naturales en Centroamérica.

La Alianza nace para dar respuesta a la falta de impacto observado en los programas de capacitación tradicionales mediante la cooperación entre instituciones educativas de la región con competencia y liderazgo académico en temas relacionados con la gestión de los recursos naturales. En muchos casos se encontró que la problemática de los recursos naturales se trata de forma sectorial, sin tomar en cuenta una visión holística del ambiente, incluyendo los aspectos de diseño e implementación de políticas y/o incidencia en la aplicación de políticas (Mies, 2009). Para combatir esta situación, las actividades de la Alianza están enfocadas en el desarrollo y fortalecimiento de capacidades y competencias de actores vinculados con el sector ambiente “hacia un comportamiento pro-activo” para influenciar activamente la formulación e implementación de políticas adecuadas y consistentes de gestión de los recursos naturales (Mies, 2009). Adicionalmente, se pretende mejorar la oferta didáctica de las instituciones académicas que conforman la Alianza, actualizando sus conocimientos técnicos-metodológicos y creando un espacio de “intercambio académico-profesional sistemático” que contribuye al desarrollo nacional y regional de forma significativa,” (Mies).

### **La conformación de la Alianza 2009 2010**

A partir de las orientaciones expuestas anteriormente se realizó un Taller de Encuentro del 17 al 19 de septiembre del 2009 donde los Directores y otros representantes de las instituciones invitadas a formar la Alianza fijaron las prioridades de capacitación, lineamientos de acción, y se realizó en conjunto el primer borrador del documento estratégico orientador, con la misión, visión y objetivos de la Alianza.

Actualmente seis instituciones conforman la Alianza:

• GIZ	<i>Gesellschaft fuer Internationale Zusammenarbeit GmbH</i> , Agencia Alemana de Cooperación Internacional	Oficinas Regionales en Managua, Nicaragua
• CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza	Sede en Turrialba, Costa Rica
• EAP-ZAMORANO	Escuela Agrícola Panamericana en Zamorano	Sede en Tegucigalpa Honduras
• ESNACIFOR	Escuela Nacional de Ciencias Forestales	Sede en Siguatepeque, Comayagua, Honduras
• ICAP	Instituto Centroamericano de Administración Pública	Sede en Curridabat, Costa Rica
• INCAE-CLADS	Instituto Centroamericano de Administración de Empresas–Centro Latinoamericano de Competitividad y Desarrollo Sostenible	Sede en La Garita de Alajuela, Costa Rica

Las instituciones fundadoras de la Alianza fueron seleccionadas en virtud de su carácter y ámbito de acción regional y su reconocida seriedad y calidad académica en temas vinculadas a la gestión de los recursos naturales:

- CATIE, EAP-Zamorano y ESNACIFOR aportan a la Alianza su experiencia como instituciones especializadas en la formación de profesionales en aspectos altamente técnicos de la gestión ambiental en la región que incluyen la Ingeniería Forestal (manejo de especies, gestión comunitaria), Producción de Biocombustibles, Gestión de la Agro-biodiversidad (seguridad alimentaria, protección de especies), Corredores Biológicos, Gestión de Áreas Protegidas, entre otros.



- INCAE-CLADS trae su experiencia en iniciativas de producción más limpia y sostenible para el sector privado, así como el complemento de la gestión política para la implementación de las mismas. También cuenta con experticia en el tema de energía alternativa.
- El ICAP contribuye a la visión holística de las capacitaciones de la Alianza, con su amplia experiencia en temas relacionados con la gerencia pública, evaluación de proyectos de desarrollo, gestión ambiental en el contexto del desarrollo local, así como la gobernabilidad y recientemente los temas ligados con la gestión del riesgo vinculados con el desarrollo y la inversión pública.
- Finalmente, GIZ aporta los recursos económicos y estructura administrativa central para la orientación de las actividades durante la primera fase de actividades de la Alianza, así como una larga trayectoria de proyectos y programas especializados en la gestión ambiental, incidencia para la mitigación y adaptación al cambio climático, REDD y gestión de los recursos naturales realizados en Latinoamérica, Europa, Asia y África.

Como parte del proceso de formalización de la Alianza, los Directores de las seis instituciones miembros firmaron en agosto del 2010 un *Convenio Marco de Cooperación* en donde acordaron oficialmente conformar “una *Alianza* para la realización de actividades en conjunto y de interés mutuo, en materia de manejo y conservación de los recursos naturales, así como otras actividades de beneficio común en las áreas de docencia, investigación, extensión, capacitación, difusión y asistencia técnica” y “contribuir a ampliar la capacidad institucional y humana para mejorar de una forma efectiva el manejo sostenible de los recursos naturales, a través de la colaboración y unión de esfuerzos cooperativos para el desarrollo de actividades conjuntas,” mediante el diseño, ejecución y evaluación de Programas Operativos Anuales (POAs) (*Convenio Marco de Cooperación para la Alianza*, 2010).

Con la celebración del *Convenio Marco de Cooperación*, las organizaciones miembros de la Alianza cuentan con una base oficial para la realización de las actividades en conjunto hasta el 31 de mayo del 2013.

### ***Conceptualización y objetivos***

El plan estratégico y las directrices de acción de la Alianza fueron desarrolladas a través de talleres de trabajo conjunto entre representantes de todas las organizaciones miembros, los que se llevaron a cabo entre septiembre del 2009 y diciembre del 2010, utilizando como

insumos el documento de proyecto aprobado por la BMZ y los lineamientos de los directores de cada una de las instituciones miembros.

A continuación se detallan los diferentes elementos del Plan Estratégico de la Alianza:

**Misión:**

*Se establece una Alianza que pretende ofrecer una oferta de capacitación coordinada y orientada a la demanda de los actores políticos y grupos de interés relevantes en el tema adaptación y mitigación al cambio climático en América Central, con énfasis en cinco áreas temáticas (gestión forestal sostenible, gestión sostenible de los recursos hídricos, gestión sostenible del agro-ambiente, gestión sostenible de la energía y gestión del riesgo y resiliencia humana), complementando la oferta de capacitación existente con equidad y representación geográfica de los países de la región.*

**Objetivo general:**

*La Alianza pretende ofrecer una oferta de capacitación coordinada y orientada a la demanda de los actores políticos y grupos de interés relevantes con el fin de fortalecer capacidades y competencias para la planificación y gestión del territorio como estrategia de adaptación y mitigación al cambio climático en la región.*

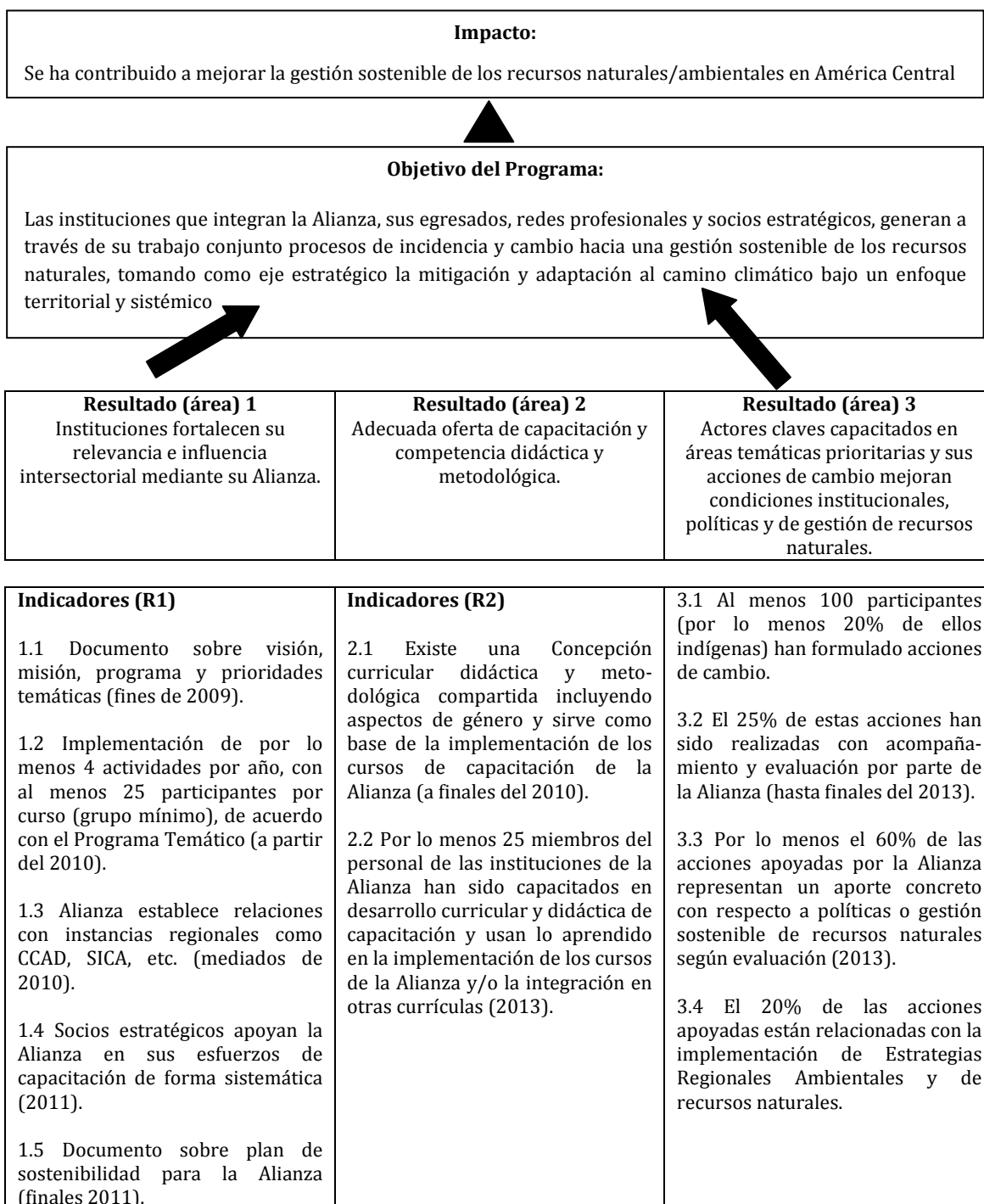
Como se indica en su nombre, el ámbito geográfico de la Alianza son los países que pertenecen al Sistema de la Integración Centroamericana, SICA: Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica, Panamá y Belice.

El grupo meta del Programa son profesionales a nivel ejecutivo y técnico de los ministerios, vinculados con el sector medio ambiente, de organizaciones internacionales y regionales de la cooperación técnica y financiera, así como de instituciones y organizaciones del SICA. Algunas actividades de capacitación también son dirigidas a líderes comunitarios, jefaturas de los departamentos ambientales de las asociaciones de municipios de la región, mandos medios de empresas, entre otros actores.

A partir de estos elementos orientadores, se fijaron una serie de impactos que se espera lograr con la implementación de actividades de capacitación, tanto interna como externa de la Alianza:

## ILUSTRACIÓN 1

## CADENA DE IMPACTO, OBJETIVOS, RESULTADOS E INDICADORES DE LA ALIANZA



Fuente: Informe de Monitoreo para el Programa, 2010.

El objetivo general de la Alianza ha sido desagregado, apuntando a un impacto de mediano plazo de contribuir a mejorar la gestión sostenible de los recursos naturales/ ambientales en América Central. Este impacto será logrado mediante el propósito del trabajo en conjunto entre las instituciones miembros de la Alianza, sus egresados, redes profesionales y socios estratégicos para realizar procesos de incidencia y cambio hacia una gestión sostenible de los recursos naturales/ambientales, con un enfoque holístico y con el eje estratégico de mitigación y adaptación al cambio climático

Los tres resultados señalados en la figura anterior corresponden a las tres áreas de acción u objetivos específicos de la Alianza:

<i>Resultado (área) 1: Instituciones fortalecen su relevancia e influencia intersectorial mediante su alianza.</i>	Desarrollo y fortalecimiento de los mecanismos de trabajo de la Alianza.  Vinculación con entidades regionales, y fortalecimiento del posicionamiento académico de la Alianza.  Plan de sostenibilidad.
<i>Resultado (área) 2: Adecuada oferta de capacitación y competencia didáctica y metodológica.</i>	Actividades de capacitación interna para el desarrollo de una concepción didáctica- curricular- metodológica compartida que disfruta de las fortalezas y experiencia de cada uno de las instituciones miembros.
<i>Resultado (área) 3: Actores claves capacitados en áreas temáticas prioritarias y sus acciones de cambio mejoran condiciones institucionales, políticas y de gestión de recursos naturales.</i>	Actividades de capacitación, diálogos orientados a actores externos (alumni, redes profesionales, socios estratégicos).

### **Marco conceptual, principios transversales y áreas temáticas de capacitación**

Con la finalidad de contribuir a los procesos de fortalecimiento de las políticas ambientales regionales la Alianza toma como marco conceptual para el desarrollo de las diferentes actividades de capacitación los instrumentos regionales del Sistema de la Integración Centroamericana, SICA, que incluyen estrategias y programas regionales relevantes para cada una de las áreas temáticas, como el Programa Ambiental Regional para Centroamérica, PARCA, III, la Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial, ECADERT, la Estrategia Regional Agroambiental y de Salud, ERAS, el Programa Estratégico Regional para el Manejo de

Ecosistemas Forestales, PERFOR, la Estrategia Centroamericana para la Gestión Integrada del Recurso Hídrico, ECAGIRH, y la Estrategia Regional del Cambio Climático, ERCC, entre otros<sup>2</sup>.

El actuar de la Alianza se basa en los siguientes principios, que son transversales, es decir, que orientan la totalidad de las actividades del Programa, tanto internas como externas:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque territorial</li> </ul>	Se entiende como una visión del territorio y un sistema en donde se desarrollan diferentes procesos, tanto sociales como ambientales. Implica un análisis holístico del uso de la tierra que abarca la interacción entre distintos elementos en un lugar dado.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversidad</li> </ul>	La Alianza pretende incluir a diversos actores en las capacitaciones desde la perspectiva geográfica (de diferentes provincias y zonas de los países de la región), género (participación masculina y femenina equitativa) y étnico (tomando en cuenta representantes de los territorios indígenas y otras minorías).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multifuncionalidad de los servicios eco-sistémicos</li> </ul>	La Alianza reconoce que los servicios eco-sistémicos del territorio son diversos y que no se debe enfocar únicamente en la conservación, sino en un manejo integral del territorio para darle mejor uso de sus diferentes funciones (agricultura, fuentes de agua, reservas naturales entre otros).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobernanza/gobernabilidad</li> </ul>	Se entiende como la legitimidad, eficacia, calidad y buena orientación de las políticas, leyes, instituciones y otras intervenciones del Estado y del sistema regional. La gobernanza que abarca también la participación ciudadana.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación</li> </ul>	Se incluirán en las capacitaciones representantes de distintos sectores (público, privado, sociedad civil) con el propósito de fomentar la cooperación intersectorial en pro de la gestión de los recursos naturales en la región.

Dado la amplitud del tema de la gestión de los recursos naturales/ambientales, se han definido cuatro áreas temáticas y una de carácter transversal para orientar la elaboración de las diferentes actividades de capacitación, a saber:

- 1.) Gestión sostenible de recursos forestales
- 2.) Gestión sostenible de recursos hídricos
- 3.) Gestión sostenible del agro-ambiente
- 4.) Energías renovables y eficiencia energética
- 5.) Gestión del riesgo y resiliencia humana (transversal a las cuatro áreas temáticas anteriores)

---

2. Para más información sobre los instrumentos regionales consultar la página *web* de la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo, CCAD: <http://www.ccad.ws>.

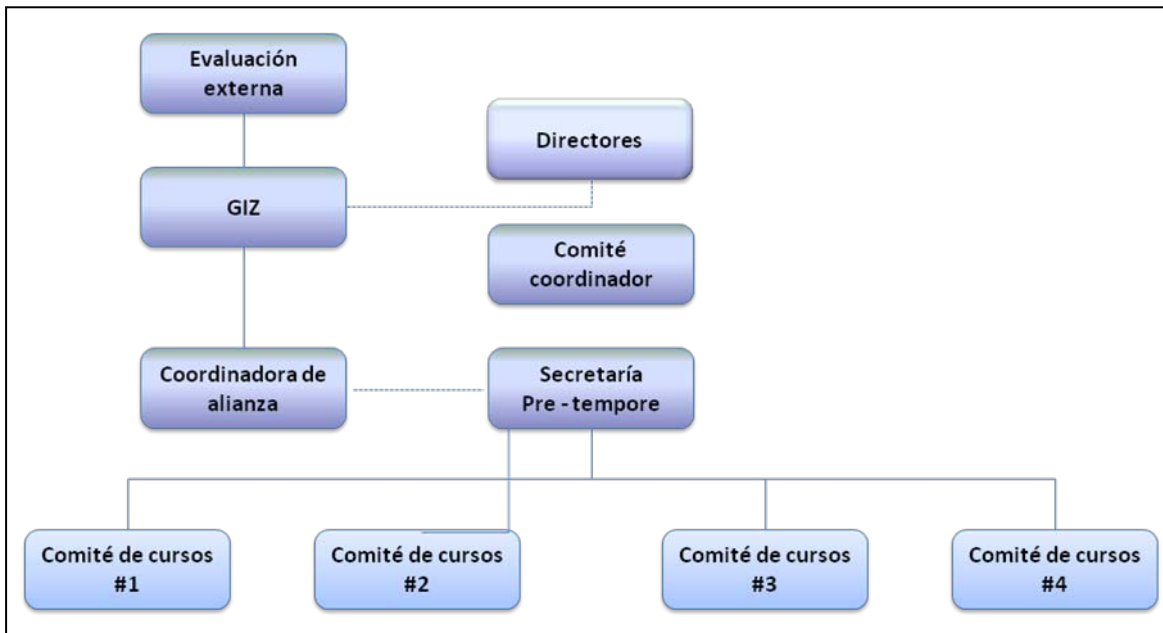
Estas áreas fueron definidas tomando como referencia su relevancia en las estrategias ambientales regionales y su relación integral con el eje y el enfoque temático de la Alianza, (adaptación y mitigación del cambio climático y la gestión territorial respectivamente). También fueron escogidas según la posibilidad de desarrollar enfoques intersectoriales y de integrar aportes de las diferentes organizaciones de la Alianza.

### ***Estructura operativa de la Alianza***

A partir de mayo del 2010 la Alianza ha adoptado la siguiente estructura operativa:

## **ILUSTRACIÓN 2**

### **ESTRUCTURA OPERATIVA DE LA ALIANZA**



Fuente: Presentación General Alianza, 2012.

Los roles de trabajo a cada nivel se distribuyen de la siguiente forma:

TABLA 1

## LOS ROLES DE TRABAJO EN LA ESTRUCTURA OPERATIVA DE LA ALIANZA

<b>Roles de trabajo en la estructura de la Alianza</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Evaluación externa</b></li> </ul>	BMZ y representantes de GIZ en Alemania revisan los informes de resultados y aprueban fondos. En el futuro se podría integrar a otros actores para evaluar la oferta didáctica y el desempeño de la Alianza.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>GIZ Alemania</b></li> </ul>	GIZ en Alemania, guía el desarrollo de los métodos de trabajo, distribuye fondos entre las diferentes actividades del POA.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Directores</b></li> </ul>	Las y los directores de las instituciones miembros de la Alianza evalúan los resultados obtenidos y dan el marco de acción para las diferentes actividades, incluyendo una visión de los temas/áreas estratégicas y prioritarias en la región. Participan en reuniones anuales con GIZ y el Comité Coordinador.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comité Coordinador</b></li> </ul>	El Comité Coordinador está compuesto por representantes designados de cada una de las organizaciones miembros de la Alianza. Mediante reuniones periódicas se realiza la toma de decisiones en relación con el diseño y ejecución del POA y el trabajo en Alianza.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Secretaría Pro Tempore</b></li> </ul>	Cada seis meses se rota la Secretaría entre las instituciones miembros de la Alianza. Se elige un representante (generalmente una de las personas que participa en el Comité Coordinador) quien se encarga de las labores de enlace con la Coordinadora de la Alianza, GIZ y cuando sea necesario los directores institucionales lideran el trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Coordinadora de Alianza</b></li> </ul>	La Coordinadora de Alianza ha sido contratada mediante un programa de la ex – DED y trabaja desde la Oficina Regional de GIZ en Managua, Nicaragua. Su papel es de gestión administrativa (informes, entrega y liquidación de fondos para las actividades) y de enlace con la Cooperación Alemana en América Central y Alemania. También participa en el Comité Coordinador.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comités de Cursos</b></li> </ul>	Los comités de cursos son formados a la hora de diseñar el POA y son responsables de elaborar en conjunto los programas de capacitación con sus respectivos contenidos.

Fuente: Elaboración propia, ICAP.

## Capacity and Competency Building

El término “capacity building” o desarrollo de capacidades emergió en la cooperación internacional durante los años noventa, como respuesta a las carencias percibidas en los programas ejecutados bajo el enfoque de “ajuste estructural.” Los ajustes estructurales llegaron a ser conocidos por dictar paquetes de “soluciones” rápidas para las comunidades y países en desarrollo, aunque, como se conoce hoy en día, muchas de estas medidas no lograron sus objetivos con respecto a las condiciones de las naciones recipientes de cooperación extranjera. El concepto de desarrollo de capacidades se adopta como una alternativa que tiene su enfoque en conocer las necesidades y carencias reales del país beneficiario y crear programas a la medida para atacar, de una forma adecuada y sostenible, los obstáculos para el logro de los objetivos de desarrollo. Implica un rol más importante para la capacitación del recurso humano de un sector/país y procesos más colaborativos de diseño e implementación con responsabilidades compartidas entre oferentes y beneficiarios en pro de la calidad de los programas y una mayor apropiación de los mismos.

La GIZ amplía este concepto en términos pedagógicos para abarcar dos categorías de aprendizaje: Primero, *capacidad*, que se entiende como “la condición de poder aplicar determinados conocimientos, destrezas y actitudes, específicos (técnicos) requeridos en un determinado trabajo”; Segundo, *competencia*, que se define como “habilidades o aptitudes personales que integran varias capacidades y de las cuales una persona dispone para actuar en situaciones, normalmente caracterizadas por su complejidad,” (Manual, 2010). Por ejemplo, una ingeniera forestal requiere, para realizar sus labores exitosamente, capacidades como conocimiento de especies y control de plagas, y también competencias sociales para desarrollar su trabajo en conjunto con las comunidades locales.

La Alianza ha adoptado este enfoque para el diseño de sus actividades y también como parte de sus procesos internos, que son altamente participativos.

### ***Concepción curricular-didáctica compartida***

Una parte importante del trabajo en Alianza ha sido la elaboración de una concepción curricular-didáctica común para aplicarla en las diferentes actividades de capacitación realizadas en el marco del Programa. Inicialmente se ha basado en el modelo de enseñanza-aprendizaje utilizado por la cooperación alemana, como punto de partida para crear una metodología compartida. A diferencia de modelos de capacitación “tradicionales,” los principios didácticos de GIZ enfatizan a los participantes como el centro de un proceso de aprendizaje, indicando que “los conocimientos y las capacidades, por lo tanto, no pueden ser sencillamente absorbidos a través de la enseñanza, sino que cada uno debe ser generado en forma individual y en interacción con otros,” (Principios de didáctica, 4). Es decir, las personas que participan en



las capacitaciones no son vistas como simples “receptores” de una oferta educativa fijada por docentes y expertos, son generadoras de su propia experiencia de aprendizaje mediante espacios de participación e interacción. Adicionalmente las capacitaciones deben ser diseñadas en torno a sus necesidades de aplicación práctica en la vida real de una forma que permita, “solucionar en forma independiente los problemas actuales, orientándose a los objetivos y basándose en esquemas de acción reflexivos, evaluar las soluciones y continuar desarrollando el repertorio propio de los esquemas de acción” (Principios de didáctica, 4).

El desarrollo didáctico de cada medida de capacitación debe seguir los siguientes pasos, con la finalidad de lograr un plan de contenidos basados en la demanda y las necesidades de los actores:<sup>3</sup>

1. Análisis de la problemática identificada, el rol de cada uno de los actores o sectores identificado y las necesidades de capacitación de éstos para lograr el comportamiento o resultado deseado.
2. Fijar los resultados de aprendizaje (adquisición de conocimientos, manejo de habilidades o cambio de actitudes por parte del participante).
3. Elaborar un esquema organizador que permita identificar las principales ideas de la capacitación, su jerarquía y relación entre si. Debe estar acompañada por una descripción de la utilidad social y personal lo que se va a aprender.
4. Dividir el contenido en unidades didácticas, cada una con un objetivo específico claramente definido.
5. Al iniciar cada actividad de capacitación o cada unidad distinta se debe realizar un ejercicio para explorar los conocimientos previos del grupo y la problemática desde los distintos puntos de vista.
6. También se debe incluir al iniciar cualquier capacitación una unidad “introdutoria” para fijar la agenda, y compartir los objetivos de aprendizaje, así como las expectativas de los participantes.
7. Desarrollar el contenido y las actividades de construcción del aprendizaje.
8. Se debe incluir actividades que faciliten al participante la vinculación de los contenidos con la reflexión y acción en su realidad laboral. Asimismo, es importante incluir actividades de “auto revisión del aprendizaje,” que permitan al participante reflexionar sobre la forma cómo aprendió y los aprendizajes logrados a partir de su interacción con el material de estudio, con los docentes y con sus compañeros.
9. Incluir actividades de evaluación para medir la efectividad de las actividades realizadas y espacios/instrumentos de retroalimentación en los cuales el participante puede registrar sus dudas, inquietudes o problemas encontrados.
10. Finalmente, cada actividad debe incluir un módulo de cierre en el cual se presentan o se elaboran en conjunto los aspectos claves de la capacitación, terminología presentada,

---

3. Lista adaptada de “Estructura básica de cada módulo,” 1.

un resumen y/o acuerdos de acción / proyectos de transferencia de los conocimientos logrados.

Hasta el momento se ha dado énfasis en la capacitación de los representantes de la Alianza y a docentes de las instituciones miembros en el manejo de esta visión de la enseñanza-aprendizaje y en el uso de métodos participativos que vienen a complementar el enfoque. Sin embargo, posteriormente se espera conocer e incorporar a las actividades de capacitación de la Alianza a otras metodologías de experticia de las organizaciones miembros, como el “aprender haciendo” de la Zamorano, el estudio de casos del INCAE y el enfoque de proyectos del ICAP.

### ***Proceso de diseño e implementación de las actividades de capacitación***

Uno de los aspectos más innovadores del trabajo en Alianza es el proceso de diseño de las capacitaciones. A partir del enfoque del proceso de enseñanza-aprendizaje de GIZ, se diseña cada curso, diálogo u otra capacitación mediante un “Comité de Curso” compuesto por docentes, por lo menos un representante de un mínimo de tres instituciones miembros de la Alianza. Este grupo también realiza la coordinación con los docentes y facilitadores de cada actividad de capacitación y son responsables del proceso de convocatoria y selección de las y los candidatos a participar en cada actividad.

En lo posible, se intenta formar comités de curso que cuenten con profesionales expertos en distintas áreas temáticas, con el propósito de lograr una visión interdisciplinaria y holística de los temas a tratar en la capacitación. El trabajo grupal también apoya la adopción de un enfoque en la demanda de capacitación y las necesidades de las y los participantes. En vez de repetir la oferta tradicional de cada institución los comités de curso generan discusiones para identificar contenidos integrales que abarcan los aspectos más importantes de cada temática.

En las primeras actividades de la Alianza (2009-2010) la implementación de los comités de curso fue un reto ya que las organizaciones miembros tuvieron que superar esquemas tradicionales de trabajo en donde una institución tomaba el liderazgo y “repartía” algunos temas específicos a los demás, repitiendo ofertas ya existentes. Sin embargo, a partir de las acciones ejecutadas en el 2011, la Alianza ha venido evolucionando hacia una integración plena de las instituciones miembros, lográndose una labor interdisciplinaria e integral en el abordaje de los temas y permitiendo conformar un modelo de trabajo eficiente y efectivo que se espera replicar en las actividades del 2012, bajo un enfoque de mejora continua.

### **Ciclo de capacitación**

Para las capacitaciones del 2011 al 2012, se ha planteado una secuencia de tres partes para las actividades: *“La primera parte es un diálogo político (1 día), la segunda parte la capacitación en métodos, tecnología, buenas prácticas, etc. (4 días) y la tercera parte acciones de cambio (hasta 6 meses),” (Mies, 2011)*. Esta medida se implementa con la finalidad de lograr una visión más holística de los temas a tratar y mayor incidencia en los diferentes niveles de diseño e implementación de políticas para la gestión de los recursos naturales en la región.

Otro elemento innovador del planteamiento de la Alianza es la incorporación del diseño y realización de acciones prácticas para mejorar la gestión de los recursos naturales durante las actividades de capacitación. En muchos casos cuando se realiza una capacitación, los contenidos quedan “suelos” sin un amarre a la realidad de las labores de las y los participantes. En este sentido, la Alianza ha planteado la necesidad de incorporar herramientas prácticas para incentivar la toma de acción en torno a los contenidos presentados en las actividades de capacitación. Esto se hará a través de “acciones de cambio,” que se formulan como parte del proceso de enseñanza-aprendizaje para cada actividad de la Alianza, con los siguientes objetivos didácticos:

- Fortalecer, implementar y transferir los conocimientos de los participantes mediante la ejecución de acciones en diversos territorios de la región.
- Identificar elementos prácticos para el fortalecimiento de competencias en los participantes.
- Generar experiencias de aplicaciones prácticas en los temas estratégicos de la Alianza.
- Evaluar la efectividad en los procesos de enseñanza y aprendizaje. (Documentación Curso-Taller, 47).

En este sentido, se entiende el concepto de “acciones de cambio” como actividades que los participantes están en capacidad de implementar con base en los conocimientos adquiridos después de haber finalizado la actividad de capacitación. Estas acciones serán iniciativas individuales o colectivas que consideren los desafíos para la adaptación frente al cambio climático.

El ICAP, por su experiencia en la formulación, ejecución y evaluación de proyectos ha contribuido en el desarrollo de los procedimientos para la elaboración y evaluación ex –ante de las acciones de cambio y se espera que pueda aportar elementos importantes en el diseño de las unidades sobre la creación de acciones de cambio en el marco de las diferentes actividades de capacitación durante el 2012.

## **Actividades de la Alianza**

### ***Actividades realizadas 2009-2011***

La Alianza es una entidad todavía en proceso de construcción. Su propuesta de ofrecer capacitaciones innovadoras y de mayor impacto para la región requiere un proceso algo complejo de planificación y práctica del trabajo en conjunto. En este sentido el Programa de la Alianza abarca el desarrollo paralelo de capacitaciones para actores externos, así como un proceso de capacitación y desarrollo a lo interno de la Alianza dirigido a las y los coordinadores y funcionarios de las organizaciones miembros y vinculado con los objetivos de fortalecimiento institucional y de la calidad académica del Programa.

A partir de la aprobación inicial del Programa de Alianza en julio del 2009, se realizaron una serie de actividades. Durante el 2009, la primera fase del trabajo en Alianza enfatizó la labor de planificación y capacitación interna para los representantes de las instituciones miembros con el propósito de consolidar a la Alianza. Sin embargo, también se realizaron algunas actividades de capacitación “externas” dirigidas a representantes de los diferentes proyectos a nivel regional de la cooperación alemana y gestoras ambientales femeninas.

Las actividades del 2010 también incluyeron una parte significativa dedicada a la planificación del trabajo en Alianza, pero en general se dio más atención a la ejecución de cursos de capacitación dirigidos a representantes de diferentes organizaciones y sectores vinculados con la gestión de los recursos naturales en la región, de acuerdo con el POA.

En el primer trimestre del 2011 se realizó otra reunión de planificación para el Comité Coordinador, con la finalidad de consolidar las diferentes propuestas de actividades para el año y consensuar mecanismos de trabajo en conjunto, mejorados por las experiencias del 2010.

A finales de abril del 2011 se ejecutó el primer curso de capacitación para actores externos.<sup>4</sup>

### **Proyecciones para la Alianza**

La Alianza fue planteada como un Programa de la Cooperación Alemana. Recibirá fondos de GIZ hasta el 2013, entonces se espera que se haya fortalecido como “marca” en la docencia y la capacitación para la gestión de los recursos naturales, de tal forma que pueda operar independientemente con GIZ como un miembro más del consorcio Regional.

El primer año y medio de trabajo en la Alianza ha fortalecido la cooperación entre las instituciones miembros y ha generado resultados importantes en cuanto a la capacitación de actores de la región vinculados con la gestión de los recursos naturales. Sin embargo, aún

---

4. Para más información sobre las actividades realizadas y por realizar, consultar los anexos de este documento.

quedan muchos logros por alcanzar. Durante el 2011 se fortaleció aún más los procesos de planificación en conjunto de los cursos, talleres, diálogos y demás actividades de capacitación y concretar la visión didáctica y curricular compartida. Adicionalmente, durante el año en curso iniciará el financiamiento y seguimiento de las acciones de cambio planteados en el contexto de las actividades de capacitación.

Durante el 2012 se espera ampliar la lista de socios estratégicos con el fin de orientar la oferta de capacitación a la demanda real existente en la región y coincidir mejor con los lineamientos de los instrumentos estratégicos de la integración centroamericana. Adicionalmente, la Alianza tiene como meta implementar una estrategia para asegurar la sostenibilidad del Programa más allá del 2013.

## Referencias

- (2010). *Convenio Marco de Cooperación para la Alianza*. Sin publicar.
- (2012). *Presentación de la Alianza*. Sin publicar.
- CCAD. (2008). *Lineamientos de la Estrategia Regional de Cambio Climático*. Cuscatlán, El Salvador: CCAD.
- “. (2009). *Estrategia Regional de Agroambiente y Salud*. Cuscatlán, El Salvador: CCAD.
- “. (2009). *Plan Ambiental para la Región Centroamericana, PARCA III*. San Salvador, El Salvador: CCAD.
- Edel, Marion; Frings, Anja; Inden, Ulrich; Jung, Ingrid; Mercker, Hinrich; Nagel, Peter, Ramalho, Luiz. (2006). *Principios de Didáctica: Concepción básica de la didáctica y sus implicancias para el trabajo de InWEnt*. Bonn: InWEnt.
- GIZ. (2010). *Manual: Gestión de recursos naturales/ambientales y el trabajo en alianza: Curso-Taller para desarrollar la calidad de servicios de capacitación orientados a estrategias y programas regionales de gestión ambiental en Centroamérica*. Fedalfing, Alemania: GIZ.
- GIZ. (2011). *“Informe de monitoreo del Programa de Alianza para el Desarrollo y Fortalecimiento de Capacidades y Competencias para la Gestión de los Recursos Naturales en América Central,”* Managua, Nicaragua: GIZ.
- InWEnt. (2010). *Estructura básica de cada módulo*. Sin publicar.
- Mies, Erich. (2009). *Documento de solicitud*. Sin publicar.
- Mies, Erich. (2011). *Secuencias para las medidas de capacitación de la Alianza*. Sin publicar.

**ANEXO 1**  
**ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN REALIZADAS**  
**ACTORES NACIONALES Y LOCALES**

	Nombre del evento	Institución responsable	Objetivos	Contenidos	Lugar y Fecha de realización	Participantes
1.	<b>I Curso sobre Manejo del Territorio y sus Recursos Naturales</b>	CATIE-DED-InWEnt	A. Diagnosticar conocimiento de los instrumentos regionales entre actores locales e identificar necesidades de capacitación vinculadas con la implementación de estos instrumentos (PARCA III, etc.). B. Presentar opciones para la Alianza en el contexto de la fusión de las agencias de la Cooperación Alemana, revisar convenio y planificar las actividades para el 2010 en el contexto del Programa.	Instrumentos estratégicos regionales para la gestión de recursos naturales. El quehacer en proyectos en relación a las líneas de acción. Implicaciones del Enfoque Ecosistémico en la gestión ambiental y el desarrollo. Retos del desarrollo sostenible. Gestión del territorio como tendencia. Agricultura ecológica como opción para el desarrollo. Planificación y gestión de corredores biológicos.	Campus del CATIE, Turrialba, Cartago, 23 al 28 de noviembre del 2009	Aproximadamente 50 representantes de los diferentes proyectos de la Cooperación Alemana (DED, GTZ, InWEnt) en la región centroamericana y Panamá.
2.	<b>Seminario: Liderazgo para mujeres en la gestión de recursos naturales en Centroamérica</b>	INCAE-InWEnt	Fortalecer las capacidades de liderazgo de mujeres graduadas de las instituciones que conforman la Alianza, para potenciar su contribución a la gestión sostenible del ambiente y los recursos naturales en la región.	Género y Recursos Naturales. Mujeres en posiciones de liderazgo: El contexto global, latinoamericano y centroamericano. Los retos para las mujeres líderes en la gestión de recursos naturales. Los retos del Desarrollo Sostenible en América Central: el rol de las mujeres. Técnicas de negociación.	Campus del INCAE en Montefresco, Nicaragua, 9 al 11 de diciembre del 2009	25 egresadas de las instituciones miembros de la Alianza vinculadas a la gestión de los recursos naturales en la región
3.	<b>Curso de Gestión Ambiental Rentable</b>	EAP Zamorano	Presentar las herramientas básicas para realizar una gestión ambiental basada en la prevención. Desde esta perspectiva los impactos ambientales se visualizan como recursos desperdiciados que deben evitarse.	Al finalizar el curso los participantes serán capaces de realizar de forma básica: 1) el análisis del ciclo de vida de un producto, 2) la implementación de un Programa de Producción más Limpia, 3) el cálculo de los costos de la contaminación por ineficiencia en los procesos y una Evaluación de Impacto Ambiental y 5) el establecimiento de los requerimientos de control y trata-	Campus de la EAP Zamorano, Honduras. 19 al 23 de abril del 2010	25 personas procedentes de la región. Responsables de Gestión Ambiental de organizaciones y empresas de América Central. Representantes de la Alianza

Continúa...

...viene

	Nombre del evento	Institución responsable	Objetivos	Contenidos	Lugar y Fecha de realización	Participantes
				miento para diferentes tipos de residuos.		
4.	<b>Conferencia internacional sobre biocombustible</b>	EAP Zamorano	Conocer las tendencias generales de la producción de biocombustible en América Latina.	Investigación Actual sobre la Producción de Biocombustible. La Genética de Cultivos. Sistemas de Producción. Cuestiones Ambientales de la Producción. Biocombustible y Desarrollo Rural. Economía de los Cultivos.	Campus de la EAP Zamorano, Honduras. 23 al 25 de agosto del 2010	46 personas procedentes de la región. Funcionarios de instituciones y empresas vinculados con la producción de biocombustible en América Central. Representantes de la Alianza.
5.	<b>Curso: Manejo Multifuncional de Bosques frente al Cambio Climático</b>	ESNACIFOR	Sensibilizar a los diferentes participantes, sobre la importancia en el manejo y conservación de los ecosistemas forestales que cumplen con diversas acciones multifunciones en el ambiente, con el propósito de generar proyectos o acciones de cambio en las áreas de trabajo de los mismos.	Multifuncionalidad del bosque húmedo tropical, manglar y bosque nublado y su contribución en la adaptación al cambio climático. Objetivos y políticas del manejo de recursos naturales en América Central. Gestión y manejo de recursos naturales bajo un enfoque territorial y sistémico. Bosque modelo en el contexto del manejo multifuncional. Conectividad y manejo de las áreas protegidas y la vida silvestre. Bosques en el desarrollo de comunidades y negocios alternativos.	Instalaciones de ESNACIFOR, Siguatepeque, Honduras. 19 al 24 de setiembre del 2010	25 personas procedentes de la región. Técnicos forestales de Centroamérica. Representantes de las instituciones miembros de la Alianza.
6.	<b>Taller de Diálogo Regional: Energía y Desarrollo Rural en Centroamérica</b>	INCAE	Compartir criterios acerca de diferentes iniciativas y aspectos del desarrollo rural en relación con incentivos para la energía sostenible.	La energía y los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Retos del desarrollo rural- más allá de la energía. Instrumentos de política de desarrollo rural en Centroamérica y el desarrollo energético. Biocombustibles y desarrollo rural. Electrificación rural y otros usos de las fuentes renovables de energía. Prioridades y oportunidades.	Campus del INCAE, La Garita, Alajuela, Costa Rica 4 y 5 de octubre del 2010	35 personas procedentes de la región. Representantes de: CEPAL SE-CAC IICA UCE-SICA/ SG-SICA SE-CCAD AEA entre otros

Continúa...

...viene

	<b>Nombre del evento</b>	<b>Institución responsable</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Contenidos</b>	<b>Lugar y Fecha de realización</b>	<b>Participantes</b>
7.	<b>Curso: Gobernanza para la Gestión Forestal en Centroamérica</b>	CATIE-ICAP	Presentar y analizar aspectos claves y estrategias de gobernanza para la gestión forestal en América Central con actores claves de la región.	Base conceptual. Retos de la gestión forestal sostenible. Enfoque eco-sistémico para la gestión forestal. Gobernanza forestal (marco político e institucional). Gobernanza en las concesiones forestales y procesos de forestaría comunitaria. Bosque modelo, corredores biológicos y otros espacios de gobernanza.	Campus del CATIE, Turrialba, Cartago, Costa Rica 6 al 10 de diciembre del 2010	32 personas procedentes de la región. Técnicos forestales de la región. Representantes de las instituciones miembros de la Alianza.
8.	<b>Curso: Conservación y uso sostenible de la agro biodiversidad como estrategia de adaptación al cambio climático</b>	CATIE-ICAP-INCAE	Los países centroamericanos conservan y utilizan una diversidad amplia de recursos genéticos de producción agraria que: - Garantizan la seguridad alimentaria aún ante el cambio climático. - Permitirán contar con gran diversidad de productos que satisfacen demandas de todo tipo de mercado.	Gestión de recursos naturales en los procesos de mitigación y adaptación al cambio climático. Agricultura y cambio climático. Agrobiodiversidad, seguridad alimentaria y adaptación al cambio climático. Conservación y uso sostenible de la AGB. Utilización de especies sub-explotadas. Rol de Municipalidades en la AGB. Cadenas de valor de AGB.	Campus del CATIE, Turrialba, Cartago, Costa Rica 25 al 29 de abril del 2011	30 personas procedentes de la región. Profesionales que trabajan en Agricultura, Salud, Gestión Ambiental, como parte de Ministerios, Gobiernos y ONGs locales, Cooperativas agrícolas, Colegios Agropecuarios y Ambientalistas, etc.
9.	<b>Diálogo y Curso sobre Gestión Forestal Sostenible frente a la Mitigación y Adaptación al Cambio Climático</b>	ESNACIFOR CATIE ZAMORANO	Concientizar sobre la importancia de los bosques en el contexto de las discusiones relacionadas con el cambio climático. Exponer nuevas ideas y experiencias que permiten ejecutar labores de gestión y protección del bosque con mayor efectividad.	Diálogo: ¿Cómo potenciar el rol de los bosques ante el cambio climático en la política forestal en Centroamérica? Potencial de mitigación de CO <sub>2</sub> del bosque (cálculo). Herramientas de gestión. Planificación y aprovechamiento. Gobernanza socio-ambiental. Gestión colaborativa de los recursos forestales.	Campus ESNACIFOR Siguatepeque, Honduras 24 al 29 de octubre del 2011	35 participantes procedentes de la región, considerados por las Instituciones Miembros de la Alianza, entre Decisores y técnicos forestales.

Continúa...



...viene

	Nombre del evento	Institución responsable	Objetivos	Contenidos	Lugar y Fecha de realización	Participantes
10.	<b>Curso-Taller: Gestión Integrada de los Recursos Hídricos (GIRH) frente al Cambio Climático</b>	ESNACIFOR GIZ	<p>Conocer la situación actual de los recursos hídricos en la región frente al cambio climático.</p> <p>Entender la problemática intersectorial para la gestión adecuada y equitativa del recurso hídrico.</p> <p>Conocer un caso de éxito en el tema pagos por servicios ambientales.</p> <p>Analizar los impactos de las políticas y estrategias regionales en el manejo de los recursos hídricos.</p> <p>Compartir experiencias reales para el mejor manejo de los recursos hídricos.</p>	<p>Agua y cambio climático.</p> <p>Introducción a los principios de la gestión integrada de recursos hídricos.</p> <p>Visión sistemática e integradora.</p> <p>Gestión integral de riesgo.</p> <p>Mecanismos locales de gestión y adaptación al cambio climático.</p> <p>Experiencias exitosas.</p>	21 al 26 de noviembre del 2011	30 participantes procedentes de la región vinculados con la labor de gestión del recurso hídrico al nivel nacional y local.
11.	<b>Curso: Energías Renovables para el Desarrollo Rural Sostenible en Centroamérica</b>	INCAE ZAMORANO	<p>Contribuir a la formación de profesionales con las capacidades, competencias y actitudes necesarias para coordinar la formulación y ejecución de programas y proyectos energéticos que tomen en cuenta las necesidades del desarrollo rural sostenible y/o programas y proyectos de desarrollo rural que incorporen integralmente el tema energético.</p>	<p>Economía del Cambio Climático.</p> <p>Mercados Energéticos.</p> <p>Bioenergía I, II y III.</p> <p>Energía solar.</p> <p>Micro centrales hidroeléctricas.</p> <p>Formulación y gerencia de proyectos de energías renovables.</p> <p>Herramientas de análisis financiero de proyectos.</p> <p>Herramientas de análisis social y ambiental de proyectos.</p> <p>Herramientas de monitoreo y evaluación de proyectos.</p> <p>Análisis de riesgo de proyectos.</p> <p>Análisis de ciclo de vida de la energía.</p> <p>Evaluación de impacto.</p> <p>Aprender haciendo: sistemas solares, biodigestores y estufas mejoradas.</p>	<p>Primera fase modalidad e-learning: 23 de enero al 31 de marzo del 2012</p> <p>Segunda fase Presencial: Abril del 2012</p> <p>Tercera fase modalidad e-learning: Junio del 2012</p> <p>Cuarta fase presencial: Junio del 2012</p>	45 participantes centro-americanos que laboran en organizaciones relacionadas con el sector energético y la promoción del desarrollo rural en toda Centroamérica.

Fuente: Elaboración propia, ICAP.

**ANEXO 2**  
**ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN REALIZADAS**  
**ACTORES INTERNOS**

	Nombre del evento	Institución responsable	Objetivos	Contenidos	Lugar y Fecha de realización	Participantes
1.	<b>Reunión de directores y Taller de encuentro para la formación de la Alianza</b>	InWEnt, CATIE, INCAE, ICAP	Establecer unas versiones iniciales de: Documento de la Alianza, Matriz de Planificación Conjunta, junio 2009 - mayo 2013, Plan Operativo 2010, Acuerdos sobre contrapartidas, asuntos administrativos y organizativos, Plan de actividades Noviembre/Diciembre del 2009.	Conversatorio y definición de lineamientos estratégicos con Directores Institucionales. Presentación de resultados del sondeo sobre instituciones y ofertas actuales de capacitación respecto a gestión de RRNN/ambientales en la región. Perfiles institucionales. Redacción de misión, visión y objetivos de la Alianza. Definición de Áreas de capacitación prioritarias o principales. Elaboración de la Matriz de Planificación Conjunta 2009 – 2013.	Campus del INCAE en La Garita, Alajuela, sede del ICAP en San José, y Campus del CATIE en Turrialba de Cartago, Costa Rica 17 al 21 de setiembre del 2009	Aproximadamente 25 representantes de las instituciones miembros de la Alianza y las y los directores institucionales.
2.	<b>Seminario de Liderazgo: Construyendo Alianzas Interinstitucionales</b>	INCAE e InWEnt organizan. Otras instituciones miembros de la Alianza participan	Fortalecer el espíritu de equipo y la efectividad de la Alianza de Capacitadores, proporcionando a los participantes conocimientos, actitudes y destrezas necesarias para hacer efectivos los beneficios de colaboración interinstitucional.	El valor público, conceptos sobre creación de valor. Profesionalización de la colaboración. Destrezas de la negociación desigual. Alianzas inter-institucionales. Programas Sociales Inclusivos. Liderazgo Social. Perspectiva integral. El Triángulo estratégico: estrategia de creación de valor público.	Instalaciones del INCAE Campus Francisco de Sola, Montefresco, Nicaragua. Evento interno Alianza 10-12 de febrero del 2010	30 personas. Representantes de las instituciones miembros de la Alianza
3.	<b>Curso-Taller: Gestión de recursos naturales/ambientales y el trabajo en Alianza</b>	InWEnt	Identificar necesidades, enfoques y criterios para los procesos de capacitación acordes a las exigencias del Proyecto de Alianza. Conocer métodos, técnicas y medios de trabajo interactivo	Criterios generales de calidad en procesos de capacitación de grupos meta del Programa. Políticas, estructuras y prácticas de gestión de recursos naturales/ambientales en Alemania. Gestión ecológica y socioeconómica de una cuenca.		

Continúa...

...viene

	Nombre del evento	Institución responsable	Objetivos	Contenidos	Lugar y Fecha de realización	Participantes
			que puedan contribuir a los procesos de enseñanza-aprendizaje. Acordar mecanismos para el trabajo en conjunto. Preparar el POA.	Energía alternativa y protección ambiental. Estrategias (ERs) y Programas Regionales. Identificación de clientes y prioridades: análisis curricular. Necesidades y objetivos de capacitación didáctica internas.	Centro de Capacitación de InWEnt, Fedalfig Alemania.  Evento interno Alianza 17 al 26 de mayo del 2010	25 personas. Representantes de las instituciones miembros de la Alianza.
4.	<b>Reunión de directores</b>	InWEnt	Fortalecer el compromiso institucional para el fortalecimiento de la Alianza de Capacitadores.	Fortalecer relaciones con la Cooperación Alemana. Analizar avance del trabajo conjunto y el cumplimiento de acuerdos de la reunión de Directores de setiembre del 2009. Proporcionar orientación y lineamientos para trabajo futuro, logros y retos identificados. Hacer una presentación oficial de la Alianza en el marco de la Reunión de Alumni de InWent.	Campus del INCAE, La Garita, Alajuela, Costa Rica. Evento interno Alianza. 29 al 30 de setiembre del 2010	7 personas. Representantes de las instituciones miembros de la Alianza
5.	<b>Retrospectiva y oferta temática para los años 2011 y 2012 en base a una concepción didáctica inicial compartida</b>	InWEnt	Ver contenidos	Evaluación de experiencias pasadas y medidas y formas de funcionamiento para el futuro. Criterios básicos de calidad de capacitación. Procedimientos y formas de presentación para el diseño y la estructuración de medidas y actividades (análisis curricular, articulación didáctica, <i>marketing</i> de ofertas). Destrezas en el uso de métodos, técnicas y medios del aprendizaje interactivo. Plan Operativo 2011 y 2012.	Hotel Martino, La Garita, Alajuela, Costa Rica.  Evento interno de la Alianza 13 al 17 de diciembre del 2010	15 personas Representantes de las instituciones miembros de la Alianza

Continúa...

...viene

	<b>Nombre del evento</b>	<b>Institución responsable</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Contenidos</b>	<b>Lugar y Fecha de realización</b>	<b>Participantes</b>
6.	<b>Talleres internos de capacitación curricular y didáctica</b>	GIZ, Alianza	Unificar criterios de calidad de capacitación en relación a los grupos meta del programa, el proceso enseñanza-aprendizaje, necesidades y procedimientos de desarrollo curricular y didáctico de eventos, junto con el uso de métodos de aprendizaje interactivo, usando técnicas y materiales metaplan.	Contexto y pasos en el desarrollo de medidas de capacitación. Proceso enseñanza-aprendizaje. Planificación y preparación didáctica. “Mercado de Información” como método de intercambio. Facilitación vs. moderación F.O.D.A. como instrumento y técnica participativa para actividades de capacitación. Reforzar capacidades de trabajo con grupos y en grupos, manejo de conflictos e intercambio de diferentes opciones de evaluar el éxito de medidas de capacitación.	Sede CATIE 3 y 4 de febrero del 2011, sede ICAP 3 y 4 de marzo del 2011, sede INCAE, pendiente Sede ESNACIFOR 10 y 11 de febrero del 2011 Sede Zamorano 10 y 11 de marzo del 2010 Módulo 3 INCAE 6 al 7 de setiembre del 2011	20 funcionarios, docentes y facilitadores de las instituciones miembros de la Alianza.
7.	<b>Reunión del Comité Coordinador</b>	GIZ- Oficinas Regionales en Nicaragua	Revisión de documentos, POA, y métodos de trabajo en Alianza por parte del Comité Coordinador.	Informe de monitoreo. GIZ: estrategia para políticas ambientales y uso sostenible de recursos naturales en la región. Sostenibilidad / Impacto. Módulo introductorio y secuencias para cursos. Manejo de becas y proceso de selección de participantes. Parámetros curriculares y didácticos básicos para eventos. Evaluación de las capacitaciones didácticas internas. Aspectos de género en los cursos. Planificación e implementación de las acciones de cambio. Relaciones públicas. Consejo consultivo.	Oficinas Regionales de GIZ en Managua, Nicaragua 28 al 30 de marzo del 2011	Aproximadamente 15 personas miembros del Comité Coordinador de la Alianza.

Continúa...

...viene

	<b>Nombre del evento</b>	<b>Institución responsable</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Contenidos</b>	<b>Lugar y Fecha de realización</b>	<b>Participantes</b>
8.	<b>Reunión del Comité Coordinador</b>	Comité de Coordinadores	Revisión de POA. ICAP asume Secretaría Pro Tempore.	Revisión de planteamiento de acciones de cambio. Evaluación de presentación de la Alianza ante autoridades regionales de la GIZ. Evaluación de la inclusión de la gestión del riesgo a desastres en el temario de la Alianza. Planificación de futuras reuniones.	Campus del INCAE, La Garita, Alajuela, Costa Rica 28 de junio del 2011	Aproximadamente 15 personas miembros del Comité Coordinador de la Alianza.
9.	<b>Curso-Taller: Metodología de Elaboración de Estudios de Caso</b>	INCAE	Capacitar a docentes de las instituciones miembros de la Alianza en la metodología didáctica de elaboración de casos de estudio.	Introducción. Metodología. Análisis de la aplicabilidad para la oferta de capacitación de la Alianza.	Campus del INCAE, La Garita, Alajuela, Costa Rica 5 al 9 de diciembre del 2011	Aproximadamente 15 personas miembros del Comité Coordinador de la Alianza y representantes institucionales (docentes).
10.	<b>Curso-Taller: Gestión del Cambio</b>	INCAE	Conocer características y conceptos básicos del cambio organizacional. Aplicar herramientas para diseñar y conducir un proceso de cambio. Transferir los conceptos al contexto laboral.	Conceptos básicos del cambio organizacional (enfoque sistémico). Proceso de cambio organizacional. Objetivos de cambio: la escalera de los objetivos. Proyectos de cambio (PC). Gestión del proceso de cambio.		
11.	<b>Reunión del Comité Coordinador, Reunión de Directores y Primera Reunión Comité Consultivo</b>	INCAE	Revisión de POA. ESNACIFOR asume Secretaría Pro Tempore. Presentación de las actividades de la Alianza 2011. Ideas para plan de sostenibilidad. Ideas para formación de Comité Consultivo.	Revisión de planteamiento de acciones de cambio. Evaluación de presentación de la Alianza ante autoridades regionales de la GIZ. Evaluación de la inclusión de la gestión del riesgo a desastres en el temario de la Alianza. Planificación de futuras reuniones.	Campus del INCAE, La Garita, Alajuela, Costa Rica 22 al 23 de enero del 2012	Aproximadamente 25 personas miembros del Comité Coordinador de la Alianza, Directores institucionales y representantes de organismos del SICA.

Fuente: Elaboración propia, ICAP.

## Actividades en ejecución 2011-2012

El siguiente cuadro detalla algunas de las actividades planificadas para el período 2012 en el marco de la Alianza:

### PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES 2012

Nombre del evento	Lugar y Fechas Tentativas	Perfil de participantes
Gestión Sostenible de Energía: Programa de <i>blended learning</i> sobre Energías Renovables para el Desarrollo Rural Sostenible	Regional. Enero – junio del 2012. 1 seminario presencial en Costa Rica (INCAE) 1 seminario presencial en Honduras	Profesionales que formen parte o estén interesados en el tema de las energías renovables. Profesionales con formación en ciencias ambientales, ciencias sociales, ciencias agrícolas, leyes, economía y negocios e ingeniería, que cuentan con el aval institucional.
Diálogo y Curso sobre Gestión del Riesgo y Resiliencia Humana	Costa Rica, junio del 2012	Técnicos, directores y sub directores de proyectos, gerentes y sub gerentes de ONGs y egresados, representantes de ministerios y otras instituciones nacionales vinculadas con el tema, formadores e investigadores universitarios, líderes de asociaciones comunitarias, vinculados con el tema.
Agroambiente y seguridad alimentaria	Costa Rica, junio del 2012	Decisores medios de instancias nacionales, entre ellos Ministros, Vice Ministros, Directores, Sub Directores, Decanos, Jefes de Departamento y Jefes de Secciones.  Técnicos, Directores y Sub Directores de Proyectos, Gerentes y Sub Gerentes de ONGs y egresados y que cuentan con el aval institucional, vinculados con el tema.
La Gestión Forestal Sostenible frente a la Mitigación y Adaptación al Cambio Climático - -Diálogo sobre políticas y perspectivas	Honduras, mayo del 2012	Técnicos, Directores y Sub Directores de Proyectos, Gerentes y Sub Gerentes de ONGs y egresados y que cuentan con el aval institucional, vinculados con el tema.
Programa de <i>blended learning</i> sobre Gestión Integrada de los Recursos Hídricos (GIRH) frente al cambio climático	Centroamérica, primer semestre Honduras, segundo semestre del 2012	Técnicos, Directores y Sub Directores de Proyectos, Gerentes y Sub Gerentes de ONGs y egresados y que cuentan con el aval institucional, vinculados con el tema.

## ¿Qué es el ICAP?

El Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), es un organismo internacional de carácter intergubernamental, al servicio de la región centroamericana, creado en 1954 bajo el nombre de Escuela Superior de Administración Pública de América Central (ESAPAC), por los gobiernos de Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua y Costa Rica. Panamá se incorporaría como miembro pleno en 1961.

Para 1967, como resultado de un Plan de Operaciones suscrito con la Organización de las Naciones Unidas, dicha Escuela se transformó en el Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP). Su propósito ha sido capacitar al personal del sector gubernamental y de asesorar a los gobiernos miembros, en el estudio e implantación de reformas tendentes a modernizar y sistematizar las administraciones públicas de sus respectivos países.

Por más de cinco décadas, la Institución ha logrado desarrollar y consolidar sus destrezas y ofertas académicas, mediante la ejecución de programas de formación, capacitación, investigación, consultoría, asistencia técnica e información y difusión.

En la actualidad, el ICAP ofrece diversos programas de formación académica a nivel de doctorado, maestría y especialidades, en temas como Administración Pública, Gerencia de la Calidad, Gerencia de Proyectos, Gerencia de la Salud, Gerencia Social, Gestión Pública y Ciencias Empresariales, las cuales han contribuido en el mejoramiento del perfil intelectual y el incremento de la productividad de los profesionales en sus diversas disciplinas, requeridos por organizaciones tanto públicas como privadas en un contexto social, altamente competitivo y transformador.



Instituto Centroamericano  
de Administración Pública

### Teléfono

(506) 2234-1011

(506) 2253-4059

(506) 2253-2287

### Fax

(506) 2225-2049

### Sitio web

[www.icap.ac.cr](http://www.icap.ac.cr)

ISBN: 978-9977-20-048-4



9 789977 200484