

**Curso-Taller de Planeación Estratégica Ambiental Municipal
Iniciativa Intermunicipal para la Gestión Integral de la
Cuenca del Río Ayuquila
2 y 3 de septiembre de 2004
Autlán de Navarro, Jalisco**

Facilitador: Rafael González-Franco de la Peza / DEFINE-consultoría (con el apoyo de Martha I. Rosas Hernández)

Informe final

Los días 2 y 3 de septiembre tuvo lugar el Curso-Taller de Planeación Estratégica Ambiental Municipal organizado por la Iniciativa Intermunicipal para la Gestión Integral de la Cuenca del Río Ayuquila en la Ciudad de Autlán de Navarro, Jalisco, con el programa que se anexa (anexo 1).

El taller contó con la participación de 40 personas el primer día y 22 el segundo (se anexan hojas de registro, anexo 2) y su objetivo fue:

“Que los participantes generen una conceptualización propia de planeación estratégica, desarrollando y apropiándose de una metodología de planeación con perspectiva estratégica y de los instrumentos y herramientas necesarios para realizarla exitosamente, aplicándolos en la definición de un Plan Estratégico para la cuenca baja del río Ayuquila”.

Esperando que Como resultado de este curso-taller

“los participantes contarán con un plan estratégico –a nivel de formulación general- para la acción concertada en el ámbito de la Iniciativa Intermunicipal para la Gestión Integral de la Cuenca del Río Ayuquila, que sirva de marco de referencia para la elaboración de los planes ambientales municipales de los municipios que la conforman”.

Además del aprendizaje logrado por cada uno de los participantes, los productos resultado del taller son los siguientes:

- A. Versiones preliminares de Misión, tanto de los municipios como de la iniciativa.
- B. Versiones preliminares de Visión, también para ambas instancias.
- C. Listado de Ejes Estratégicos
- D. Listado de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
- E. Matriz de debilidades y amenazas como árbol de problemas
- F. Matriz de planeación como “marco lógico”
- G. Evaluaciones individuales de los participantes

A continuación se presentan dichos resultados, un análisis de los mismos y algunas aportaciones y recomendaciones:

A y B MISIONES Y VISIONES

Tanto las versiones de Misiones como de Visiones son el resultado del ejercicio grupal y por lo tanto se puede afirmar que contienen la esencia del sentir y el pensar de los participantes y en ello reside su riqueza. Sin embargo, para llegar a redacciones definitivas y adoptables por los tomadores de decisiones de la iniciativa, se requiere de una revisión cuidadosa de los conceptos utilizados y, definitivamente, de una revisión de estilo por personas diestras en ese oficio. Como un aportación al proceso, estoy sugiriendo algunos cambios a las versiones definitivas producto del taller.

Misión Municipios

Redacción resultado del taller:

"Asegurar un medio ambiente sano, limpio y ecológicamente atractivo que contribuya al desarrollo sustentable y a la calidad de vida de sus habitantes.

"Dentro del ámbito de competencia, en apego al marco legal aplicable, y en coordinación con otros órganos de gobierno y con la sociedad, crear mecanismos permanentes e integradores que faciliten la regulación y ordenamiento del territorio municipal; los procesos de saneamiento, restauración y gestión de los recursos naturales, así como la concientización y educación ambiental de la ciudadanía.

"Establecer programas de manejo a nivel de micro-cuenca que permita una administración eficiente y eficaz en pro de una mejor calidad de los habitantes y un manejo sustentable de las actividades productivas del municipio".

Redacción sugerida:

Asegurar un medio ambiente ecológicamente sano y limpio como condición para un desarrollo sustentable que garantice la calidad de vida de sus habitantes.

Dentro del ámbito de su competencia, en apego al marco legal aplicable, y en coordinación con otros órganos de gobierno y con la sociedad, crear mecanismos permanentes e integradores tendientes al ordenamiento y regulación del territorio municipal, y a los procesos de saneamiento, restauración y gestión de los recursos naturales, así como a un manejo sustentable de las actividades productivas del municipio la concientización y educación ambiental de la ciudadanía.

Misión de la Iniciativa Intermunicipal

Redacción resultado del taller:

"Integrar a los municipios de la cuenca baja del río Ayuquila para promover, gestionar, buscar alternativas a los problemas de la cuenca y crear estrategias y objetivos para realizar acciones para el manejo integral de la cuenca que incluyan la restauración, la conservación y la protección de los recursos naturales de la misma a través de una gestión ambiental que atienda las iniciativas de la población, defina prioridades e integre los esfuerzos municipales, institucionales y ciudadanos en la atención y logro de los objetivos de los planes de manejo municipales y de la cuenca, a corto mediano y largo plazo".

Redacción sugerida:

Integrar a los municipios de la cuenca baja del río Ayuquila para buscar, promover y gestionar alternativas a los problemas de la cuenca y definir estrategias y planes para el manejo integral de la misma a través de una gestión ambiental que, defina prioridades, atienda las iniciativas de la población e integre los esfuerzos municipales, institucionales y ciudadanos en la atención y logro de los objetivos de los planes de manejo municipales y de la cuenca a corto, mediano y largo plazo.

Visión Cuenca

Redacción resultado del taller:

"Deseamos vivir en una cuenca limpia y sana, con un equilibrio ecológico, que nos asegure la disponibilidad de recursos naturales: abundante agua limpia, áreas boscosas, fauna y suelos bien conservados, para un desarrollo sustentable que garantice la calidad de vida de la sociedad actual y de las generaciones futuras, y que, asimismo, brinde oportunidades de desarrollo para sus habitantes, con un entorno ecológico aprovechable turísticamente. Que haya personas conscientes de los problemas ambientales, participativas y unidas cooperación intermunicipal e interinstitucional".

Redacción sugerida:

Deseamos vivir en una cuenca limpia y sana, con un equilibrio ecológico, que nos asegure la disponibilidad de recursos naturales: abundante agua limpia, áreas boscosas, fauna y suelos bien conservados, para un desarrollo sustentable que garantice la calidad de vida de la sociedad actual y de las generaciones futuras y que, asimismo, brinde oportunidades de desarrollo para sus habitantes, con un entorno ecológico aprovechable turísticamente. Donde haya personas conscientes de los problemas ambientales, participativas y unidas en el marco de una cooperación intermunicipal e interinstitucional.

Visión Iniciativa

Redacción resultado del taller:

“Deseamos contar con una iniciativa intermunicipal, consolidada, eficiente, ciudadanizada, con continuidad, así como con objetivos y estrategias claras que coadyuven al desarrollo sustentable de la cuenca, a través de un manejo integral de la misma. Con un cuerpo técnico y base de información que permita tomar de decisiones, que genere procesos democráticos de participación ciudadana y que cuente con una legislación adecuada y financiamiento estable y suficiente, con procesos de evaluación, diagnóstico y vinculación. Que sea un organismo participativo e incluyente de todos los niveles de la sociedad y gobierno, y que procure la atención de las propuestas e inquietudes de los usuarios de la cuenca”.

Redacción sugerida:

Deseamos contar con una iniciativa intermunicipal, consolidada, eficiente, ciudadanizada y con continuidad, que tenga estrategias claras que coadyuven al desarrollo sustentable de la cuenca, a través de un manejo integral de la misma. Con un cuerpo técnico y base de información que permita la toma de decisiones. y que cuente con una legislación adecuada y financiamiento estable y suficiente, con procesos de evaluación, diagnóstico y vinculación. Que sea un organismo participativo e incluyente de todos los niveles de la sociedad y gobierno, generando procesos democráticos de participación ciudadana y que procure la atención de las propuestas e inquietudes de los habitantes de la cuenca.

Es viable, y personalmente lo considero conveniente, integrar ambas visiones en una sola, quedando entonces (antes de la revisión de estilo) de la siguiente manera:

VISIÓN DE LA INICIATIVA INTERMUNICIPAL

Deseamos vivir en una cuenca limpia y sana, con un equilibrio ecológico, que nos asegure la disponibilidad de recursos naturales: abundante agua limpia, áreas boscosas, fauna y suelos bien conservados, para un desarrollo sustentable que garantice la calidad de vida de la sociedad actual y de las generaciones futuras y que, asimismo, brinde oportunidades de desarrollo para sus habitantes, con un entorno ecológico aprovechable turísticamente. Donde haya personas conscientes de los problemas ambientales, participativas y unidas en el marco de una cooperación intermunicipal e interinstitucional.

Deseamos contar con una iniciativa intermunicipal, consolidada, eficiente, ciudadanizada y con continuidad, que tenga estrategias claras que coadyuven al desarrollo sustentable de la cuenca, a través de un manejo integral de la misma. Con un cuerpo técnico y base de

información que permita la toma de decisiones. y que cuente con una legislación adecuada y financiamiento estable y suficiente, con procesos de evaluación, diagnóstico y vinculación. Que sea un organismo participativo e incluyente de todos los niveles de la sociedad y gobierno, generando procesos democráticos de participación ciudadana y que procure la atención de las propuestas e inquietudes de los habitantes de la cuenca.

C Ejes estratégicos

El análisis de los elementos de las Visiones, dio como resultado el siguiente listado de Ejes estratégicos:

0. Fortalecimiento de la Iniciativa
 1. Fortalecimiento institucional y municipal para la gestión ambiental (Marco jurídico)
 2. Planeación territorial e información.
 3. Fundamentos científicos y técnicos.
 4. Salud y saneamiento ambiental (Manejo de residuos y reducción de contaminantes).
 5. Participación ciudadana, cultura ambiental y soporte público (Vinculación, educación ambiental, conciencia ciudadana y comunicación social).
 6. Conservación y manejo sustentable del territorio y de sus recursos naturales.
 7. Procuración y gestión de recursos financieros y transparencia en su manejo.

Con el fin de ayudar a la armonización de este ejercicio con el "Programa Operativo Anual 2004" de la Iniciativa, se verificó que los "Resultados"¹ de ésta pudieran ser incluidos en estos Ejes Estratégicos, de ahí surge el siguiente cuadro.

Cuadro comparativo de los Ejes Estratégicos generados en el taller y de los "Resultados del POA-2004":

Ejes Estratégicos	Resultados
1. Fortalecimiento institucional y municipal para la gestión ambiental (Marco jurídico)	R3 <i>Se cuenta con mejores capacidades institucionales en los municipios que forman parte de la iniciativa intermunicipal</i> para el manejo integral de la cuenca del Río Ayuquila <i>a través del mejoramiento de su marco jurídico e institucional para la gestión ambiental</i>
2. Planeación territorial e información. 3. Fundamentos científicos y técnicos.	R1 Se logra una planeación para el manejo y se regula el uso del suelo en los municipios de la Cuenca Baja del Río Ayuquila mediante instrumentos

¹ En la terminología utilizada en dicho instrumento.

	de política ambiental.
4.Salud y saneamiento ambiental (Manejo de residuos y reducción de contaminantes). 6.Conservación y manejo sustentable del territorio y de sus recursos naturales.	R4 <i>Se reduce la contaminación del agua y se avanza en el saneamiento y restauración del cauce</i> del Río Ayuquila R5 <i>Se manejan adecuadamente los residuos sólidos municipales</i> R6 <i>Se conservan los bosques y se protegen las cabeceras de cuenca</i> del Río Ayuquila
5.Participación ciudadana, cultura ambiental y soporte público (Vinculación, educación ambiental, conciencia ciudadana y comunicación social).	R2 <i>Se logra una mayor conciencia pública, así como una mayor participación y soporte ciudadano</i> para un manejo sustentable del territorio y de los asentamientos a nivel municipal
0. Fortalecimiento de la iniciativa	R7 <i>Se integran nuevos municipios a la iniciativa intermunicipal y al Fideicomiso</i> para la gestión integral de la cuenca baja del Río Ayuquila
7. Procuración y gestión de recursos financieros y transparencia en su manejo	

Como es posible observar, salvo el resultado número 7 del POA-2004, todos los demás resultados tienen cabida en alguno de los ejes estratégicos definidos en el taller, salvo el número 7, referente a la procuración y gestión de recursos financieros y transparencia en su manejo, mismo que podría traducirse en un objetivo estratégico o "resultado" en la terminología que están utilizando en el POA-2004.

De una manera tangencial se habló de un eje estratégico "cero" o "madre" que vendría siendo el del "Fortalecimiento de la iniciativa" como tal, en el que definitivamente entra el resultado no. 7: "*Se integran nuevos municipios a la iniciativa intermunicipal y al Fideicomiso*"

El anexo 3 muestra de manera esquemática la formulación estratégica a la que se llegó en el taller, integrando Misiones, Visiones y Ejes Estratégicos.

D y E Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

El siguiente es el listado de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas realizado por el grupo. Es necesario aclarar que esta es una primera aproximación diagnóstica, por lo que no se debe considerar resultado de un análisis con la profundidad que se requiere; sin embargo, fue un ejercicio muy útil y permitió

afinar la definición de ejes estratégicos y puede ser el punto de partida de análisis más profundos, en particular a escala municipal.

Algunas de ellas no dejan de ser apreciaciones subjetivas o muy imprecisas, por lo que requerirían de la aplicación de herramientas de investigación que dieran cuenta del fenómeno a cabalidad, sobre todo las que se refieren a “mayor”, “ausencia”, “falta”, etc.

LISTADO FODA

MUNICIPIOS

Fortalezas:

- Existencia de estructuras organizativas en torno a cuestiones ecológicas (Consejos y Jefaturas de Ecología) (4 de 8 municipios)
- Existencia de Reglamento de Ecología (4 de 8)
- Existencia de Programa de Manejo de Residuos Sólidos (2 de 8, los demás en proceso)
- Plan de Desarrollo a largo plazo (caso Autlán)
- Existencia de rellenos sanitarios en norma (2 de 8 y uno regional)
- Voluntad política de participación en la Iniciativa
- Mayor conciencia ciudadana sobre el problema de los residuos (separación) en algunos municipios
- Mayor disposición de los ciudadanos por participar en la separación de residuos
- Existencia de plantas de tratamiento (Autlán y próximamente en otros municipios)
- Sensibilidad de los gobiernos municipales por los problemas ambientales y decisión de actuar para resolverlos
- Mayor acercamiento de los gobiernos municipales a los ciudadanos
- Disponibilidad de recursos federales en El Limón para manejo de residuos
- Autonomía municipal para la toma de decisiones

Debilidades:

- Recursos insuficientes para enfrentar la problemática ambiental (incluyendo subsidios federales/estatales para incentivar estas acciones)
- Capacidad institucional insuficiente para manejar la problemática ambiental (organización insuficiente)
- Insuficiencia de recursos humanos capacitados
- Ausencia de servicio civil de carrera
- Insuficiente capacidad municipal para generar y presentar proyectos y propuestas para solicitar recursos financieros
- Conciencia ecológica insuficiente tanto en los ayuntamientos como entre la ciudadanía

- Problemas ambientales no son prioritarios a nivel municipal
- Ausencia de visión de largo plazo en los temas ambientales
- Desigualdad socioeconómica de los habitantes
- Distribución desigual en el abastecimiento de agua
- Deficiencia en la infraestructura
- Ausencia de tecnificación para la distribución del agua
- Deficiente coordinación con los organismos de los otros niveles de gobierno
- Ausencia e insuficiencia de instrumentos legales municipales para la gestión ambiental (reglamentos)
- Falta de comunicación entre gobierno y sociedad
- Insuficiente participación ciudadana (en programas como el de separación de basura)
- Falta de continuidad en los programas, acciones y sistemas de información por cambios en la administración
- Falta de diagnósticos a nivel municipal
- Falta de ordenamientos territoriales municipales (con una visión regional -a nivel de cuenca)

Oportunidades:

- Marco normativo ambiental a nivel federal y estatal
- Contar con un instituto en un centro universitario vinculado con la región (con carreras específicas para atender la problemática de la región)
- Contar con varias áreas naturales protegidas
- Acceso a un espacio para compartir experiencias y lecciones aprendidas con otros municipios
- Existencia de condiciones para compartir esta experiencia a nivel nacional e internacional
- La existencia misma de la Iniciativa
- Ventajas de la asociación con otros municipios
- Posibilidad de vender esta Iniciativa como experiencia o modelo exitoso
- Recibir financiamiento a nivel municipal como parte de la Iniciativa
- Mayor posibilidad de capacitación especializada
- Oportunidades para el desarrollo de proyectos productivos alternativos a nivel local
- Capacitación para la planeación estratégica
- Programas federales y estatales para apoyo ambiental
- Capacidad de convocatoria de la Iniciativa

Amenazas:

- Riesgo de que la transición política acabe con el interés en el ambiente
- Insuficiencia de recursos federales y estatales
- Distorsión en el seguimiento de las acciones (politización), en lugar de usar criterios técnicos

- Lagunas en el marco jurídico en lo que respecta a las concurrencias de los distintos niveles y órdenes de gobierno
- Ausencia de sitios adecuados para la ubicación de rellenos sanitarios
- Ausencia de generación de información por parte de las dependencias estatales y federales (información sobre mantos freáticos, p.e.)
- Ausencia de políticas y financiamiento específicas para atender los problemas ambientales en la región por parte del estado y la federación

INICIATIVA

Fortalezas:

- Existencia y permanencia de la Iniciativa
- Los municipios están mejor integrados a la Iniciativa (con mayor confianza entre los actores)
- Interacción municipal por encima de las diferencias partidistas
- Visión amplia de la problemática de la Cuenca
- Capacidad de soporte técnico
- Existencia de un fideicomiso y su Comité Técnico y de un Reglamento Interno de la Iniciativa
- Vinculación con universidades nacionales y extranjeras y organismos "internacionales"
- Pertinencia de la investigación para los problemas de la Cuenca
- Generación constante de información pertinente
- Constante intercambio de experiencia (entre municipios e instituciones)
- Programa Intermunicipal de Educación Ambiental
- Gestión permanente de recursos financieros
- Evaluación conjunta de las acciones
- Existencia de Planes Operativos Anuales
- Existencia de Reserva de la Biosfera Sierra de Manantlán
- Papel que juegan las instituciones de acompañamiento con la virtud de que son permanentes y dan continuidad
- Existencia de riqueza y diversidad biológica y de recursos naturales en general

Debilidades:

- Transición o cambio de autoridades municipales disminuye capacidades
- Participación desigual de los presidentes municipales (falta de tiempo de los presidentes)
- No están todos los municipios que podrían estar
- Falta de financiamiento estable y continuo

- Insuficiente personal para dar seguimiento a acciones (entre ellas los acuerdos de la Iniciativa)
- Falta designar a un representante a nivel municipal con suficiente nivel como para dar continuidad y seguimiento a aspectos técnicos (permanencia en la asistencia)
- Ausencia de un reglamento vinculante para poder asegurar el cumplimiento de los acuerdos
- Ausencia de un equipo técnico propio de la Iniciativa
- Duplicación de esfuerzos institucionales
- Ausencia de información en formatos adecuados sobre fuentes de financiamiento estatales y federales

Oportunidades:

- Posibilidad de acceder a financiamiento nacional e internacional
- Mayor acceso a oportunidades para la capacitación
- Planeación estratégica para la Iniciativa a largo plazo
- Intercambio de experiencias
- Interés en este tipo de iniciativas por parte de instancias internacionales

Amenazas:

- Presidentes Municipales pierdan el interés en participar
- Incrementen los conflictos por el uso del agua y demás recursos
- Reducción de presupuestos para cuestiones ambientales que deriva en reducción de la capacidad institucional para acciones como vigilancia, etc.
- Debilitamiento de las instancias a nivel estatal y federal con la consecuencia de que se incrementan las obligaciones a nivel municipal sin que exista la capacidad para atenderlas
- Cambio en las políticas ambientales federales/estatales
- Inviabilidad de las iniciativas federales (p.e. Comités de Vigilancia de Profepa) –no hay seguimiento, no hay financiamiento
- Incongruencia y falta de consistencia en las políticas federales que va en contra de la protección ambiental (p.e. plantaciones forestales vs. nuevos permisos de explotación forestal)
- Crimen organizado (vinculación de narcotráfico con tala clandestina, p.e.)

Sólo hubo posibilidad de realizar el análisis de causalidad para las debilidades y las amenazas, integrándolo en una matriz como "árbol de problemas" (anexo 4) . Además, se hizo el ejercicio de asegurarse que cada una de las debilidades y amenazas fueran atendidas de alguna manera por el conjunto de todos los ejes estratégicos, por ello, junto a cada una de ellas aparece el número o número de los ejes que aplican.

Para poder afinar las estrategias específicas, quedaría pendiente hacer el análisis de causalidad de las fortalezas y de las oportunidades y generar una matriz similar para cruzarla con la de debilidades y amenazas.

F Matriz de planeación como “marco lógico”

La matriz que se generó como resultado del taller “Matriz Marco Lógico” (anexo 5) tiene una utilidad relativa, ya que es el resultado de un ejercicio un tanto apresurado en el que no hubo tiempo de aclarar dudas e ir corrigiendo errores, sobre todo muchos de los participantes no estaban familiarizados con el instrumento, ni los grupos se formaron por especialidades; sin embargo es posible retomar aspectos ahí señalados para enriquecer la matriz del POA 2004.

Por ello, a continuación se presenta un cuadro que pretende integrar los elementos rescatables del ejercicio, tanto para integrarlos al POA-2004, como para ofrecerlo como marco de referencia a los distintos municipios (en el apartado de actividades solamente se hicieron algunos ajustes menores). Debe quedar claro sin embargo, que quedaría pendiente un ejercicio de “hilar fino” con estos elementos de la planeación por parte de las personas más involucradas en la iniciativa.

Objetivos Superiores o Estratégicos	Objetivos de proyectos	Resultados <i>(son los medios para lograr el objetivo, es lo obtenido tras la realización de las actividades y hacen posible lograr el estado de cosas definido en el objetivo de cada proyecto. Se recomienda redactarlos como un estado ya logrado).</i>	Actividades <i>(lo que hay que hacer para obtener los resultados señalados. Estas actividades deben ser programadas y eso define el programa de trabajo).</i>
0. Fortalecimiento de la Iniciativa	<i>En este caso el objetivo del proyecto de que se trate, vgr. “Comunicación social (difusión de las actividades de la Iniciativa)”, se podría formular así: “Informar a la población de las actividades y logros de la iniciativa” Para este objetivo superior o estratégico harían falta más proyectos.</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de spots • Documentales • Gaceta ambiental regional • Talleres • Conferencias • Eventos culturales • Página web • Programas de TV

<p>1. Fortalecimiento institucional y municipal para la gestión ambiental (Marco jurídico)</p>	<p>1.1. Capacitar al personal de los municipios en temas ambientales y su reglamentación 1.2. Elaborar o actualizar los reglamentos que regulan las cuestiones ambientales del municipio 1.3. Contar con una estructura organizativa a nivel municipal que regula y atiende las cuestiones ambientales 1.4. Hacer funcionar los Consejos Municipales de Ecología 1.5. Elaborar o actualizar los planes de desarrollo municipal y de ordenamiento territorial 1.6. Tener acceso a los recursos económicos de los diferentes programas institucionales (a nivel federal y estatal)</p>	<p>1.1.1. Operan programas de capacitación interna en los Ayuntamientos en temas ambientales. (Este es un resultado que se cruza con el objetivo 5.1.)</p> <p>1.3.1. Existe Dirección de Ecología en los municipios que carecían de ella. 1.3.2. Están fusionados los Consejos de Ecología y Desarrollo Rural Sustentable, 1.3.3. Un representante del CME se integró al COPLADEMUN</p>	
<p>2. Planeación territorial e informacional</p>	<p>2.1. Contar con un Sistema de Información Integral que incluye los ordenamientos ecológicos del territorio. 2.2. Realizar los Ordenamientos ecológicos que rijan el otorgamiento del uso del suelo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con Bases de datos para la toma de decisiones • Se tienen todos los Diagnósticos Ambientales Municipales • Se tiene un diagnóstico de la cuenca 	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir equipo y capacitar personal • Generar Flujo de información que alimente la base de datos • Levantamiento de encuestas y actualización de información de la cuenca • Consensuar con los ayuntamientos y los sectores productivos la creación de ordenamientos ecológicos • Someter a un proceso de evaluación la toma de decisiones de la iniciativa
<p>3. Fundamentos científicos y técnicos</p>	<p>3.1. Ejecutar un Programa de investigación y monitoreo</p>	<p>3.1.1. Están definidos Parámetros e indicadores 3.1.2. Se están generando Documentos y publicaciones científicas y técnicas para la toma de decisiones</p>	

<p>5. Participación ciudadana, cultura ambiental y soporte público</p>	<p>5.1. Contar con programas de capacitación intermunicipal y de educación ambiental.</p> <p>5.2. Fortalecer la participación social que atiende los problemas ambientales</p> <p>5.3. Contar con una comisión encargada de la vinculación y educación dentro de la Iniciativa</p>	<p>Se cuenta con Reglamentación de los Programas Municipales de Educación Ambiental y de los Consejos Municipales de Ecología</p> <p>5.2.1. Organización de eventos y estímulos</p> <p>5.2.2. Facilidades para la creación de organizaciones civiles y ONGs</p> <p>5.2.3. Promotores ambientales</p> <p>5.2.4. Guardianes del patrimonio ecológico</p> <p>5.3.1. Eventos de participación social en la Educación Ambiental</p> <p>5.3.2. Diagnósticos e indicadores de la percepción social de los problemas ambientales de la cuenca</p> <p>5.3.3. Programas intermunicipales de Educación ambiental en temas específicos</p> <p>5.3.4. Red regional de educadores ambientales</p> <p>5.3.5. Senderos interpretativos en áreas naturales de los municipios</p> <p>5.3.6. Talleres y cursos de verano al público en general sobre temas específicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en Impacto Ambiental, planeación ambiental, Ordenamiento ecológico, manejo de vertederos, manejo de residuos peligrosos y capacitación en manejo de microcuencas. • Ecobonos, concursos de comunidades y escuelas, Reforestaciones, Campañas de saneamiento – limpieza-, campañas de conservación de suelo y agua, jornadas de reciclaje, pláticas en escuelas, exposiciones de reciclaje nombramientos “Pueblo Limpio” • Otorgar facilidades y promover su formación • Formación de promotores ambientales por comunidades con apoyo de SETUJAL, SEDER, SEMADES Y SEMARNAT • Formación de guardianes del patrimonio ecológico.
<p>6. Conservación y manejo sustentable del territorio y de los recursos naturales</p>	<p>6.1. Implantar una estrategia de conservación de los recursos naturales</p> <p>6.2. Implantar una estrategia de Manejo sustentable de los recursos naturales</p>	<p>6.1.1. Se están protegiendo las cabeceras de cuenca, áreas de recarga y causas naturales</p> <p>6.1.2. Se están protegiendo las áreas de alto valor natural</p>	<p>6.1.1.1. Ordenamiento territorial</p> <p>6.1.1.2. Generar mecanismos de pago de servicios ambientales</p> <p>6.1.1.3. Educación ambiental</p> <p>6.1.1.4. Restauración de áreas degradadas</p> <p>6.1.1.5. Determinación y asignación del gasto ecológico</p> <p>6.1.1.6. Programas de prevención y control de incendios</p> <p>6.1.1.7. Programa de inspección y vigilancia para la protección de los bosques</p> <p>6.1.2.1. Ordenamiento territorial</p> <p>6.1.2.2. Declaración de áreas naturales municipales</p> <p>6.1.2.3. Fortalecimiento de la gestión de áreas protegidas existentes</p> <p>6.1.2.4. Investigación de los recursos bióticos</p>
<p>7. Procuración y gestión de recursos y transparencia</p>	<p>7.1. Formular oportuna y pertinentemente proyectos para generar recursos económicos para el municipio, de acuerdo a los planes de desarrollo municipal</p>		

G EVALUACIÓN

I. Evaluación de los participantes.

Se obtuvieron 19 evaluaciones que fue el número de personas presentes al regresar de la comida del segundo día. Sus respuestas al cuestionario (anexo 6) fueron las siguientes:

1. ¿Se cumplieron tus expectativas de este taller? Para 17 si se cumplieron y para 2 no. Los primeros porque (textual):

- Aprendí conceptos básicos necesarios para la PE.
- La información que se generó es muy buena.
- La PE es muy necesaria para nuestros trabajos.
- Se logró el objetivo.
- Aprendimos la metodología básica de la planeación y generamos una importante interacción de ideas y propuestas de los actores locales.
- Hubo una dinámica integral y dinámica que concluyó en resultados palpables, son pocas las veces en que podemos participar en actividades como esta y que nos sirven tanto en lo profesional, personal y en este caso a las personas que integran la iniciativa.
- No sabía que era taller (invitación retardada por parte de ayuntamiento), me interesó y regresé al segundo día.
- Aunque hay veces que el tiempo de la duración ojalá fuera por más tiempo o más seguido.
- Lo expuesto aquí en este taller nos aumentó nuestro nivel cultural.
- Se lograron los objetivos iniciales de realizar la PE para el manejo de la cuenca.
- Me dio una visión más amplia de la problemática de la región en la cuestión ambiental.
- El objetivo tiene entre otros la importancia de la creación de un espíritu de equipo después del cambio de las autoridades municipales. Siento muy buen espíritu y muy buena respuesta a lo ambiental.
- Integró al grupo y le dio herramientas para continuar con su trabajo de forma articulada y ordenada.

Y los dos a quienes no se les cumplieron sus expectativas, porque (textual):

- Faltó tiempo para ver el marco lógico.
- No había participado en un curso taller de este tipo y se pierde uno con algunos puntos que trae el programa.

2. ¿Se alcanzaron los objetivos planteados? Para 18 si y para uno "más o menos". Para los primeros porque (textual):

- Se logró en los participantes una conceptualización propia de planeación estratégica.

- La programación del tiempo fue excelente.
- La mayoría de los objetivos se cumplieron, nos faltó un poco de tiempo porque nos extendimos en tiempo en otras actividades.
- De alguna manera se cumplió con todo.
- Porque logramos definir visión, misión, ejes estratégicos y definimos generalmente metas.
- Pero yo pienso que hizo falta la presencia y más participación de los municipios y faltó tiempo.
- Desarrollamos cada una de las actividades y generamos información útil. Se logró una planeación estratégica.
- Me voy con ideas más claras sobre qué hacer y cómo hacerlo.
- Solamente se hizo necesario contar con más tiempo para concluir al 100% el ejercicio pero se logró abordar la totalidad de los puntos de la planeación.
- Con lo que respecta al curso si, sólo falta aplicar.
- Creo que hace falta todavía darle un poco de más tiempo a la preparación de los objetivos en la planeación.
- Pero parcialmente, debido a la falta de tiempo (como siempre).
- Se conoció la metodología para la planeación.

Y para quien "más o menos", porque (textual): Hizo falta tiempo

3. ¿Te parece que la metodología propuesta para la Planeación Estratégica es pertinente y útil? Los 19 contestaron que si, porque (textual):

- Es una manera clara de cómo realizar una buena planeación.
- Es muy dinámica y con buen clima de trabajo cooperativo.
- Permite ordenar las ideas y organizarlas de una manera estructurada.
- Integra a los diferentes actores y les proporciona herramientas para trabajar al interior de los ayuntamientos.
- Involucra a todos los sectores.
- Es concisa, confiable y eficaz.
- Nos enseñó la manera más completa de elaborar proyectos.
- Aborda los objetivos del ejercicio de manera concisa y directa.
- Nos permitió alcanzar los objetivos.
- Abarca la problemática de la región.
- Nos ayudará a ordenar y planear lo que en este momento pretendemos.
- Pero falta tiempo o ser más concreto

4. ¿La forma de explicar la metodología y conducir el proceso de aplicación por parte del facilitador te ayudo a la tarea o no?. Los 19 contestaron que si, porque (textual):

- La dinámica del taller apoyó la comprensión de la misma.
- Se realizaron las tareas de la mejor manera.
- Fue conduciendo hábilmente los temas y dinámicas.
- Porque tiene mucha fluidez y explica bien las cosas.

- Los ejemplos, presentaciones y explicaciones fueron de fácil entendimiento.
- Buena organización para elaborarla.
- Su facilidad de palabra es motivadora y sustanciosa, además muy ameno.
- Nos da la línea a seguir para lograr mejorar nuestros objetivos.
- Se planteó la metodología de manera clara.
- Se expresó muy bien y se apoyó en la presentación que fue muy clara.
- Es explícito.
- El facilitador es bueno, pero en ocasiones es difícil de comprender o implementar conceptos con los cuales no estamos muy familiarizados.
- Aunque se vio presionado por el tiempo.

5. Evalúa, por favor, los siguientes aspectos del taller (número de personas)

	Excelente	Bueno	Regular	No Contestó
Programa	10	8		1
Utilidad de las actividades propuestas	14	5		
Papel del facilitador	16	3		
Presentaciones del facilitador	12	7		
Materiales proporcionados	6	13		
Presentaciones de los invitados	12	7		
Facilidad para la expresión de tus preocupaciones, opiniones y aportaciones	10	7	2	
Aportaciones del grupo	7	12		
Instalaciones	14	5		

6. ¿Tienes alguna queja observación o sugerencia que hacernos?

Solamente ocho personas tuvieron algo que decir al respecto (textual):

- Más tiempo para poder realizar todas las actividades.
- Que se tomen aspectos generales y se pueda obtener un producto general, que sirva de base para un trabajo más fino y especializado.
- El tiempo para ver cada punto y tareas no es suficiente y de ahí se deriva todo.
- Incrementar el tiempo del taller.
- No estamos acostumbrados a hacer planeación y no sabemos llevar un método, lo cual nos hace brincar a otro paso; otra cosa es que es muy importante trabajar en equipos con conocimiento en cada materia, para generar información verídica y oportuna para que no tenga tantas fallas o errores al momento de plantear acciones concretas.
- Sería excelente que se hicieran estos talleres, capacitaciones con más frecuencia.
- Que estos talleres se hicieran con mayor frecuencia.
- Sería de utilidad contar con el material de exposición completo.

II. Conclusiones de la evaluaciones de los participantes:

El taller en general estuvo muy bien evaluado por parte de los participantes, ya que una mayoría significativa vio cubiertas sus expectativas y considera que se cumplieron los objetivos del mismo. Asimismo, la mayoría considera que la metodología propuesta para la Planeación Estratégica es pertinente y útil, mientras que la forma de explicar la metodología y conducir el proceso de aplicación por parte del facilitador les ayudó a la tarea.

Los elementos constitutivos del taller: programa, actividades propuestas, papel y presentaciones del facilitador, materiales proporcionados, presentaciones de los invitados, facilidad para la expresión de sus preocupaciones, opiniones y aportaciones, aportaciones del grupo y las instalaciones, fueron consideradas entre excelentes y buenas.

Para algunos participantes el tiempo no alcanzó, por lo que los objetivos no se habrían cubierto a cabalidad. No parece que los participantes se refieran a un mal uso del tiempo sino a que éste fue insuficiente. No obstante se consideras que si se cumplió con el objetivo y se obtuvo el producto esperado.

III. Perspectiva del facilitador

Si se consideran tanto el objetivo como el producto esperado del taller, tal y como fueron formulados, es posible afirmar que el objetivo se alcanzó y el producto se obtuvo, dentro de lo posible en un taller de tan solo dos días, aunque hay que reconocer que tanto el objetivo como el producto fueron formulados en términos muy ambiciosos.

Lo que estrictamente faltó, tratándose de **"un plan estratégico –a nivel de formulación general-**", fue redactar los objetivos estratégicos correspondientes a los ejes estratégicos y completar el ejercicio de planeación en el marco lógico; no obstante es posible utilizar lo que se produjo tanto para integrarlos al POA-2004, como para ofrecerlo como marco de referencia a los distintos municipios.

Algunos factores que hay que tomar en cuenta para evaluar el taller son los siguientes:

- a) La heterogeneidad del grupo.
- b) El hecho de que algunos participantes fueron enviados por su jefes sin saber a qué iban exactamente.

- c) La deserción al segundo día.
- d) La dificultad para restringir algunas actividades a los tiempos establecidos, marcadamente en el segundo día tanto la presentación de Luis Manuel Martínez como el ejercicio FODA, en el primer caso, por el interés de los participantes en el tema y por tanto la necesidad de hacer preguntas y en el segundo por un error de programación indudablemente. Además de que por sí se empezó media hora tarde y el inicio después de comer se postergó quince minutos.

Se recoge como lección que en grupos como éste además de la necesidad de programar un tiempo más holgado para el análisis FODA, la conveniencia de integrar los grupos de trabajo para el desarrollo del Marco Lógico en grupos más afines en cuanto a especialidad y experiencia.

Finalmente, es necesario mencionar que lo producido en el taller, en tan solo algunas horas de trabajo, es considerable en términos tanto cuantitativos como cualitativos y verdaderamente significativo, lo que habla de la madurez y compromiso de los actores involucrados en la iniciativa.

Rafael González-Franco de la Peza
Zapopan, Jalisco a 9 de septiembre de 2004