Estudio de caso sobre el proceso de consolidación de sitios: Reserva de la Biosfera El Triunfo, Chiapas, México

Ana Meli Torres y Alejandro Hernandez Yáñez[1], mayo de 2003

Antecedentes

El Triunfo es una de las regiones más lluviosas de México, con un promedio anual de 4500 mm, por lo cual funciona como un área de captación y aprovisionamiento de agua. Las regiones económicas más importantes del estado: el Soconusco, la Frailesca e Istmo-Costa, basan su economía en la producción agropecuaria, la cual depende en gran parte del agua proveniente de la zona donde se ubica la reserva. Uno de los principales productos agropecuarios de la región es el café. La producción de este aromático constituye la quinta entrada de divisas al país y el Soconusco es la principal zona cafetalera de México. El área juega un papel fundamental para mantener el flujo de agua que corre a lo largo del río Grijalva, en donde se encuentran ubicadas 4 represas que generan un tercio de la energía hidroeléctrica producida en el país.

La Sierra Madre de Chiapas, donde se ubica El Triunfo, es una cadena montañosa muy antigua que formó parte del Núcleo Centroamericano y funcionó como Refugio Primario del Pleistoceno, relevante durante los procesos evolutivos regionales, razón por la cual es un centro de alta biodiversidad y endemismos. Contiene, entre otros, dos de los ecosistemas más amenazados de México: el bosque de niebla y la selva tropical húmeda del Soconusco. Entre las especies de fauna que habitan en el área se destacan el jaguar (*Pantera onca*), tapir (*Tapirus bairdii*), pavón (*Oreophasis derbianus*), quetzal (*Pharomachrus moccino*), tangara aliazúl (*Tangara cabanisi*) y abronia verde (*Abronia matudai*), éstas dos últimas compartidas únicamente con Guatemala.

A finales de los años 80, situaciones como pobreza, marginación, crecimiento demográfico, invasiones, establecimiento de nuevos centros de población, actividades

[1] Agradecemos la colaboración del Ingeniero Roberto Escalante López y el Biólogo Juan Carlos Castro Hernández. La Reserva de la Biosfera El Triunfo se graduó del programa PeP en 1997. Sin embargo, aún con el nivel de desarrollo alcanzado en la reserva, todavía no se cuenta con las capacidades suficientes para dar certidumbre al manejo en el largo plazo. Cuando cuente con la amplia participación de una sociedad bien informada a favor de la reserva, cuando exista una gama de alternativas y oportunidades de desarrollo económico sustentable aplicadas por las comunidades de la región, cuando se cuente con los mecanismos e instrumentos de financiamiento y manejo que trasciendan períodos gubernamentales e intereses de individuos, cuando las zonas núcleo y corredores estén asegurados legal y operativamente, entonces, El Triunfo estará acercándose a su objetivo final: convertirse en un "Parque a Perpetuidad".

productivas en modalidades no sustentables (agricultura de roza-tumba-quema, café con sombra monoespecífica, ganadería extensiva, extracción no racional de recursos y cacería); inseguridad e insuficiencia financiera en el largo plazo, falta de personal y cambios constantes en el mismo, falta de integración y continuidad entre las políticas y programas gubernamentales constituían los principales problemas y limitaciones que enfrentaba el sitio.

El Instituto de Historia Natural (IHN, que luego sería el Instituto de Historia Natural y Ecología – IHNE) del Gobierno del Estado de Chiapas fue la entidad que inició las primeras acciones a favor de la conservación del sitio a mediados de los años 60, logrando que en 1972 el Estado decretara esta zona como área protegida. De 1972 a 1982 el IHN fue el encargado del manejo de la reserva, tiempo durante el cual destinó fondos propios para la contratación de dos guardas, además de apoyar algunos proyectos de investigación y atención a visitantes. En 1982 se creó la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (SEDUE) y dado que esta dependencia tenía como atributos la protección y administración de las áreas naturales del país, la reserva pasó a su cargo en 1983.

En 1986 el IHN preparó el "Diagnóstico preliminar de la Situación Actual de las Áreas Naturales Protegidas del estado de Chiapas", con el apoyo de The Nature Conservancy (TNC) y organizó el "Primer Taller sobre Planificación de Áreas Silvestres Protegidas", con el apoyo de World Wildlife Fund (WWF). Uno de los resultados de éste último fue la elaboración del primer Plan Operativo anual 1986-1987 que proporcionó guías y directrices para el manejo de El Triunfo, iniciándose un programa de trabajo que incorporó actividades de investigación, de educación ambiental y promoción del decreto federal de la reserva.

Posteriormente, en 1987 el IHN, mediante convenio con la SEDUE, pasó a ser nuevamente el responsable del manejo de El Triunfo y otras áreas naturales protegidas del estado. En 1990, mediante gestiones del IHN, El Triunfo fue decretada federalmente Reserva de la Biosfera.

Hasta 1990, el IHNE gestionó y recibió recursos financieros para el manejo de El Triunfo de las siguientes organizaciones: The Nature Conservancy (TNC), la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN), el World Wildlife Fund (WWF), la fundación Wild Wings-Underhill, FAUNAM y Difusión y Ciencia, S.C.

El programa Parques en Peligro en el sitio

Años de financiamiento del programa Parques en Peligro en el sitio

La Reserva de la Biosfera el Triunfo (REBITRI) forma parte del programa Parques en Peligro (PeP) desde 1990, logrando su consolidación dentro de ese programa en 1997. Desde esa fecha hasta la clausura del programa PeP, en 2003, la reserva continuó recibiendo cierto apoyo de este programa. Desde 1990, la organización socia de TNC fue

el IHNE y posteriormente se incorporó la Comisión Nacional de Áreas Protegidas (CONANP).

Metas principales del sitio antes del programa PeP

Desde 1986, la reserva trabajó con Programas Operativos Anuales (POA) que se elaboraban utilizando metodologías de planificación más convencionales que propiciaban POA demasiado ambiciosos, sin establecer prioridades y sobre todo, sin considerar las limitadas capacidades con las que se contaban.

Al inicio del programa PeP (1990) las metas del sitio eran:

1. Obtener información básica (biológica, física y social) sobre la reserva para su planificación y operación.
2. Gestionar la declaratoria de la reserva estableciendo límites, categoría, institución administradora y plano oficial (tenencia de la tierra).
3. Búsqueda de fuentes de financiamiento que permitieran la ejecución de acciones prioritarias.
4. Determinar las funciones y responsabilidades de cada una de las instituciones participantes.
5. Promover la formación de grupos de consulta para conciliar diferentes intereses en el área.
6. Realizar actividades de difusión de los objetivos de la reserva a diferentes niveles.
7. Establecer una plantilla de personal base para la administración y vigilancia.
8. Iniciar las acciones tendientes a la elaboración del plan de manejo.
9. Elaborar una estrategia de educación ambiental para habitantes de la zona.

Para cumplir las metas arriba señaladas, el esquema de trabajo de El Triunfo estaba estructurado con base en cuatro programas:

a) Manejo: investigaciones y monitoreo.
b) Operaciones: protección y manejo.
c) Uso público: educación ambiental, cooperación interinstitucional.
d) Planeación: evaluación, gestiones y elaboración de planes operativos.

En primer instancia, la incorporación del El Triunfo a PeP catalizó las actividades ya iniciadas por el IHN, que fueron reforzadas cuando la federación asumió verdadera resposabilidad en el manejo de este sitio.

Al consolidarse El Triunfo dentro del programa Parques en Peligro (1997), contaba con:

- Una infraestructura básica integrada por vehículos, equipo de radiocomunicación, sobrevuelos de patrullaje, 2 campamentos en zonas núcleo, y 3 oficinas en diferentes localidades.
- Una plantilla de personal, conformada por 41 personas.

- Un plan de capacitación. Como ejemplo, en 1997, 22 de los técnicos recibieron capacitación.
- Información de la tenencia de la tierra y registro continuo de datos.
- Análisis de Amenazas.
- La Declaratoria Oficial del sitio, establecida el mismo año que inicia PeP.
- Zonificación del área definida en el decreto y determinación de áreas prioritarias con base en el análisis de amenazas.
- Instrumentos de manejo estratégicos como: Programa de Manejo, un Plan de investigación y monitoreo, un Plan Estratégico y Financiero y una Agenda de Política
- Avances significativos para una propuesta de creación de un fideicomiso que asegurase fondos para el manejo de la reserva en el largo plazo.
- Un programa de ecoturismo en funcionamiento, que generaba recursos financieros para apoyar los trabajos de la reserva.
- El Consejo Técnico Asesor, conformado desde 1994.
- Proyectos de desarrollo comunitario y educación ambiental en 10 comunidades locales.
- Buena colaboración entre las instituciones del gobierno federal (INE) y del estado (IHN), encargadas del manejo de la Reserva.
- Creación de sinergias y búsqueda de alianzas estratégicas con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales locales, estatales, nacionales y extranjeras como: Ayuntamientos Municipales, SERNYP, CESMACH, SEDETUR, INI, UNACH, UNICAH, ECOSUR, UNICAH, DIF, PROFEPA, AMACUPA.C., CONABIO, IDESMAC, IMSS, AID-MEX, DUMAC, FMCN, TNC, PNUMA, USFWS, Banco Mundial, WWF, NFWF y PNUMA, entre otras.

Factores externos que impactaron la implementación del programa PeP

El estado de Chiapas se ha caracterizado por la inestabilidad de sus gobiernos: tan sólo en dos períodos sexenales (1988-1994 y 1995-2000), hubo 6 Gobernadores. Esta situación ha traído como consecuencia cambios constantes en los titulares y técnicos de las dependencias, así como en los programas estatales de gobierno, afectando con ello las relaciones interinstitucionales y la continuidad en procesos y acciones relacionadas con el manejo y conservación de las áreas naturales protegidas.

Otros eventos sobresalientes durante el programa PeP que también impactaron el manejo de la reserva fueron:

A finales de 1993 hubo un cambio de responsabilidades en el manejo del sitio. La REBITRI pasa nuevamente a la federación a través del Instituto Nacional de Ecología (INE) de la Secretaria de Medio Ambiente Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP), asignando una persona para la Dirección de El Triunfo, quien trabaja en estrecha colaboración con el IHN. En 1994, el INE incorpora, además, las plazas para un Coordinador Operativo, un Jefe Administrativo y un Asistente, ratificándose y fortaleciéndose el convenio de colaboración INE-IHN, para el trabajo coordinado en El Triunfo. Este evento fue positivo.

El Instituto de Historia Natural (IHN), a diferencia de otras dependencias del gobierno, se mantuvo relativamente estable hasta 1996, año en que falleció el Dr. Miguel Álvarez del Toro, reconocido conservacionista de México, quien inició los primeros esfuerzos para establecer áreas naturales protegidas en Chiapas, y Director General del IHN desde 1944. Dicho suceso repercutió directamente en la estabilidad del IHN ocurriendo, durante el período de 1996 a 2000, cuatro cambios en la Dirección General y cambios constantes en el personal de la Unidad Administrativa y el Departamento de Áreas Naturales, así como una reestructuración en el esquema organizativo de dicha institución. Lo anterior, repercutió en la relación INE (luego CONANP)-IHN y en el manejo de la reserva.

Los puntos hasta ahora descritos son relevantes para la perspectiva a largo plazo pues reflejan realidades institucionales que deben ser tomadas en cuenta para el manejo del sitio.

Por otro lado, también se suscitaron situaciones que reflejan una realidad vinculada a las necesidades de la gente rural en Chiapas y que afectó internamente a las comunidades de las áreas naturales protegidas después del levantamiento del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN), en 1994. Este suceso ocasionó el surgimiento de posiciones radicales en organizaciones campesinas que propiciaron la toma de tierras en todo el estado. En la reserva, algunas fincas cafetaleras fueron invadidas. Aunado a lo anterior, la Secretaría de la Defensa Nacional (SEDENA) centró sus esfuerzos en atender los problemas derivados por el levantamiento del EZLN, descuidando el combate contra el cultivo de estupefacientes, que se expandió dentro de la reserva. Ambas situaciones, limitaron el trabajo de campo, al poner en mayor riesgo al personal de El Triunfo.

Además, contingencias ambientales como sequías o intensas lluvias son cada vez más frecuentes en el territorio estatal, afectando directamente el manejo y la conservación de las áreas nacionales protegidas En la REBITRI, la sequía de 1996 originó incendios y provocó la reorientación de esfuerzos y recursos financieros hacia esa contingencia, dejándose de realizar algunas acciones programadas.

Aplicación de Scorecard para la consolidación de sitios

Aplicación en la REBITRI

Al iniciarse la participación de El Triunfo en el programa Parques en Peligro, no se contaba con ningún mecanismo de seguimiento establecido ni por la reserva ni por PeP. Se considera relevante mencionar que en 1994 se aplicó por primera vez el Análisis de Amenazas (AA) en la reserva. Este evento fue un cambio radical en la dirección que ayudó a orientar y priorizar los esfuerzos de manejo del sitio.

El Scorecard fue implementado por TNC con la finalidad de definir metas claras y evaluar el avance de cada uno de los sitios del programa PeP. En la REBITRI, se comenzó a aplicar en 1995 y permitió definir los instrumentos de manejo y los aspectos operativos que deberían ser alcanzados en 1997, año en que la reserva se consolidó dentro de PeP. El proceso de aplicación de la herramienta consistió básicamente en

revisar semestralmente las calificaciones de cada indicador del Scorecard, definir el nivel en el que se encontraba y emitir las recomendaciones a ser incluidas en el siguiente programa operativo anual. En este proceso participaron el director, el subdirector, el responsable de planeación y los encargados de proyectos.

Aún después de consolidado el sitio, el Scorecard se siguió usando y de alguna manera sentó las bases para establecer procesos de largo plazo que hoy día continuan en la reserva.

Herramientas complementarias

Como se señaló anteriormente, se aplicó el Análisis de Amenazas, con la adecuación e incorporacion de algunas ideas tomadas de la metodología ZOOP (de la GTZ, la Agencia de Cooperación Alemana), como el diseño de algunas tablas que facilitaron la interpretación y manejo de la información, a partir de las cuales se definieron las acciones y las líneas de acción que permitieron la definición de los componentes del programa de manejo de la Reserva.

Efecto multiplicador del Scorecard

Aun cuando la prioridad principal de El Triunfo ha sido siempre la conservación de la biodiversidad, el trabajo en la Reserva incorporó valor agregado al sitio. El AA y el Scorecard sirvieron para clarificar los resultados que se deseaban alcanzar para 1997 y esto generó una imagen de orden, organización y dirección en el trabajo de la Reserva, que permitió mostrarse como un equipo confiable, emprendedor y con visión, convirtiéndose así en una opción viable para organizaciones colaboradoras y donantes, para las cuales El Triunfo ofrecía la oportunidad de lograr resultados.

Por otra parte, la utilización simultánea del Scorecard, en varias reservas de Chiapas (El Ocote, La Encrucijada, La Sepultura y El Triunfo) manejadas inicialmente por el IHNE, trascendió más allá de su aplicación para lograr la consolidación de estos sitios PeP. La evidente y probada utilidad de esta herramienta propició:

- Que el coordinador del programa de desarrollo comunitario de la Reserva de la Biosfera Montes Azules, basado en el esquema del scorecard de TNC, diseñara su propio scorecard, enfocado a medir los avances del programa de desarrollo comunitario en esta Reserva, el cual fue aplicado de 1996 a 1998.
- Que la Dirección de la Reserva de la Biosfera Selva El Ocote diseñara otro scorecard como herramienta para evaluar los avances del Programa de Manejo de esa reserva.
- En el 2000 se creó la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP) de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), organismo que actualmente es responsable, entre otras cosas, del manejo de las áreas naturales protegidas de carácter federal. En el 2001, la CONANP inició el proceso de Regionalización como un esquema de reorganización y eficiencia de la operación de las áreas naturales protegidas del país. La Coordinación Regional X incluye las Áreas Naturales Protegidas de Chiapas, Tabasco y parte de Campeche. En el presente, la

CONANP y TNC están diseñando un nuevo Scorecard que le permita a la Coordinación contar con una herramienta de seguimiento, evaluación y orientación de acciones para los próximos años.

Resultados significativos de la implementación del PeP en el sitio

Actividades básicas de protección

Infraestructura física: En 1997, el sitio contaba con 6 vehículos, 4 cuatrimotos, 3 trimotos, 18 radios portátiles, 4 bases móviles de radiocomunicación, sobrevuelos de patrullaje, 2 campamentos en 2 zonas núcleo (uno con 3 cabañas y el otro con una), una oficina central en Tuxtla Gutiérrez, capital del estado, y 2 oficinas regionales en los municipios de Ángel Albino Corzo y Mapastepec.

Personal en el sitio: Si bien existían once guardas capacitados con presencia permanente en las zonas núcleo, es importante resaltar la existencia de un grupo de trabajo conformado por un total de 41 personas de diferentes profesiones y capacitado, que enfocaba sus esfuerzos en la zona de amortiguamiento y en la región de influencia de la reserva.

Capacitación: Un primer plan de capacitación de la reserva fue elaborado en 1994 por el IHN. La reserva usó este plan como base, a partir del cual se incorporaron las nuevas necesidades y temas de capacitación necesarios para atender y plantear alternativas a los principales problemas del sitio.

Tenencia de la tierra: Desde el inicio de PeP se contaba con información sobre la tenencia de la tierra, la cual se verificaba periódicamente en el campo. Esto permitió estar al tanto de los problemas agrarios en el interior de El Triunfo y ayudó a impulsar la Mesa de Trabajo Agrario Ambiental (MTAA) en Chiapas. Ésta se estableció para atender la problemática agraria en las reservas del estado.

La REBITRI ha sido de las primeras reservas en México en lograr que las propiedades (privadas y ejidos), legalmente reconocidas dentro del sitio e inscritas en el Registro Público de la Propiedad y el Comercio, tengan en sus escrituras la Anotación Marginal que establece que se encuentran dentro de la reserva, según decreto aparecido en el Diario Oficial de la Federacion de marzo de 1990.

Análisis de amenazas: La aplicación del AA, como se señaló anteriormente, ayudó a orientar las acciones de manejo hacia lo más prioritario para enfrentar las amenazas que ponían en riesgo la conservación del sitio y a aprovechar las oportunidades que el mismo ofrecía. El AA se aplicó por primera vez en 1994 y se actualizó en 1996-97 y 1999.

Declaratoria oficial: Al inicio de PeP, la reserva contaba ya con la declaratoria federal como Reserva de la Biosfera. En 1993, fue declarada Reserva de Biosfera por parte del

Programa El Hombre y Biosfera, de la UNESCO, por medio del cual se integra a la Red Internacional de Reservas de Biosfera. En 1996 se propuso ante la UNESCO que los bosques de niebla de El Triunfo fuesen reconocidos como Sitio de Patrimonio Mundial. Sin embargo, por falta de seguimiento a las recomendaciones emitidas por la UNESCO, esta propuesta no se concretó.

Durante el PeP, el IHN elaboró una propuesta de ampliación de la reserva hacia la zona sureste que, si bien no se le dio seguimiento en ese momento, fue retomada posteriormente para establecer estatalmente, en el 2002, la Zona Sujeta a Conservación Ecológica Cordón Pico del Loro Paxtal.

Manejo a largo plazo

Zonificación del área protegida y manejo de la zona de amortiguamiento: El decreto federal de la reserva define dos zonas de manejo: núcleo y de amortiguamiento. El primer AA estableció una zonificación para enfocar los esfuerzos de manejo en cuatro áreas lo que se denominaron áreas prioritarias. Estas áreas contenían las mejores representaciones de los ecosistemas presentes en la reserva y enfrentaban diversas amenazas, por lo cual requerían acciones inmediatas.

Plan de manejo a largo plazo para el área: En junio de 1997 se entregó una versión del Programa de Manejo de la REBITRI al Instituto Nacional de Ecología, que era la organización encargada de validar y publicar el programa. La publicación del mismo se realizó en abril de 1999, en el Diario Oficial de la Federación. El Programa de Manejo de El Triunfo fue el primero en ser presentado por un Presidente en México.

Evaluación de las necesidades de las ciencias para la conservación y el desarrollo y la ejecución del programa de monitoreo: el Plan de Investigación y Monitoreo (PIM) de El Triunfo integró las necesidades para la ciencia y el monitoreo. El documento contiene un diagnóstico acerca de las investigaciones realizadas en la reserva a esa fecha, identifica los vacíos de información y define los proyectos de investigación y de monitoreo prioritarios. La priorización de proyectos se basó en la información que se necesitaba para tomar las decisiones de manejo que en ese entonces se consideraban relevantes. Este documento fue presentado ante instituciones académicas, con el fin de fomentar la participación de investigadores en la aplicación de los proyectos identificados en el plan.

Financiamiento a largo plazo

Plan para el financiamiento a largo plazo del área protegida: El Plan Estratégico y Financiero de la REBITRI se preparó con el propósito de asegurar los fondos necesarios para el manejo del sitio en el largo plazo. La experiencia generada en el sitio demostró que los recursos financieros gubernamentales, aunque se habían incrementado, eran insuficientes y sumamente inestables y además que los apoyos no gubernamentales eran siempre por períodos máximos de 3 años, con excepción de los recursos de GEF (Global Environmental Facilities), otorgados por Banco Mundial al Gobierno de México para 10 reservas en el país. Con esta experiencia en cuenta, el plan financiero para la reserva

buscaba el establecimiento de un mecanismo de financiamiento permanente que asegurara fondos constantes, a tiempo, para mantener procesos de conservación y desarrollo de largo plazo.

Las diferentes acciones propuestas en este plan llevaron a que hoy día la reserva cuente con recursos patrimoniales por 2 millones de dólares dentro del Fondo de Areas Protegidas (Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, FMCN), que se agregan a los recursos patrimoniales otorgados por el GEF. El Triunfo cuenta con su propio Fondo, el Fondo de Conservación El Triunfo, cuya misión es coadyuvar en la búsqueda de financiamientos complementarios para el manejo de la reserva. Se creó Ecobiosfera, una sociedad civil, cuyos objetivos son la venta de servicios para generar recursos financieros, también para el manejo de la reserva. Esta sociedad maneja hoy día el programa de turismo de El Triunfo, el cual llega a generar recursos pequeños para el sitio.

De alguna manera, El Triunfo es una de las pocas reservas en México que cuenta hoy día con recursos asegurados, que contribuyen a cubrir los gastos de operación del sitio.

Apoyo de los grupos activos locales

Comité de manejo y/o comité asesor técnico de base amplia: El Consejo Técnico Asesor (CTA) de la Reserva de la Biosfera El Triunfo se constituyó el 2 de mayo de 1994 como un órgano colegiado de asesoría, participación y concertación en la toma de decisiones para el manejo de la reserva. Sin embargo, el CTA no funcionó como se deseaba. Escasa participación y compromiso de los miembros así como cambios constantes en los mismos impidieron que este órgano cubriera las expectativas de apoyo y gestión en favor del sitio. En 1996 y en 1997 se realizaron intentos de mejorar su funcionamiento y la situación mejoró al establecerse el reglamento interno, el rol de sus miembros y una agenda permanente de trabajo.

Tanto los programas operativos como la propuesta del Plan de Manejo de la reserva fueron y siguen siendo presentados al CTA, el cual está constituido por líderes comunitarios, autoridades municipales, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.

Participación comunitaria en el uso compatible de los recursos naturales

En este rubro se considera que El Triunfo tuvo un proceso de evolución antes, durante y después de su graduación en el PeP. La interacción con las comunidades comenzó con un esquema de protección; mejoró el acercamiento a través de los proyectos de educación ambiental y posteriormente incluyó trabajos de desarrollo comunitario. Esta interacción permitió comprender la importancia de trabajar con la comunidades entendiendo sus necesidades. Sin embargo, esta perspectiva aún estaba cargada de la perspectiva del biólogo conservacionista. Como parte del proceso de evolución señalado, se incorporó el concepto de participación social. En 1998 se realizó un diagnóstico de la participación

social y se contrató un sociólogo de tiempo completo. Algunos datos relevantes del trabajo con comunidades son los siguientes:

- La creación y consolidación de la primera organización de productores orgánicos dentro de El Triunfo, Campesinos Ecológicos de la Sierra Madre de Chiapas (CESMACH), promovida por el IHNE y la reserva, constituida legalmente en 1994, formada por 185 socios de 7 ejidos de la zona de amortiguamiento. Desde sus inicios, promovió y orientó la participación consciente y autogestiva de sus agremiados en acciones de trabajo de conservación y desarrollo enfocadas a la producción orgánica de café. Después del 1998, las acciones de desarrollo comunitario enfocadas a la producción orgánica de café, con el apoyo de diversas organizaciones locales e internacionales propiciaron que en la actualidad existan 7 organizaciones de productores de café orgánico con mas de 1500 hectáreas de café certificadas y que exportan, obteniendo mejores precios que los productores en procesos convencionales.
- Por otro lado, durante 1995-1998 se contó con la participación directa de 263 personas (72 mujeres y 191 hombres) a través de 3 proyectos en 7 comunidades (con una población total de 2.686 personas) de la zona de amortiguamiento, pertenecientes a cuatro Municipios. De manera general, las acciones emprendidas en estos proyectos fueron:
    - Proyecto Agricultura sostenible: establecimiento de parcelas piloto de abonos verdes y frijol canavalia y parcelas de horticultura familiar.
    - Proyecto Cultivo de palma shate y cycadas: creación de viveros *in situ* para la propagación, conservación y comercialización de palmas y cycadas.
    - Proyecto Planificación y manejo de los recursos naturales: implementación de parcelas piloto para la mejora de suelos, establecimiento de parcelas de horticultura familiar para mejorar la dieta alimenticia y promoción del cultivo de café con técnicas agroecológicas.

Agenda política: este documento identifica como uno de los puntos sobresalientes, la compolejidad y la diversidad de la problemática en la reserva, que requieren la asistencia de diversas organizaciones gubernamentales y no gubernamentales con perfiles de trabajo muy variados. La Agenda propone, por lo tanto, la búsqueda de alianzas estratégicas y la creación de sinergias institucionales. En 1997, más de 25 organizaciones trabajaban muy de cerca en favor de El Triunfo, sobresaliendo la relación con el IHNE, INE (luego CONANP), TNC y FMCN. Esto permitió captar recursos financieros, oportunidades de capacitación y asistencia técnica y además se diversificaron los esquemas de administración de estos financiamientos.

Hoy día la reserva continúa expandiendo sus relaciones y explorando otros instrumentos de conservación, como el caso de la servidumbre ecológica establecida en el 2001 en un esfuerzo conjunto con Pronatura y el proyecto de valorización de agua que busca generar recursos financieros para destinarlos a conservación.

Programas de educación ambiental: Las actividades relacionadas durante PeP en este rubro fueron eventos de cultura ambiental donde se involucraba la participación de todos

los sectores de la población en cabeceras muncipales y/o comunidades; talleres dirigidos a maestros y escolares; eventos dirigidos a mujeres (como en cuestiones de salud y cultura alimenticia); talleres artesanales para mujeres y niños; exposiciones y/o participación en eventos de divulgación (exposiciones, programas de radio, etc.) dentro y fuera del sitio, para lo cual se elaboraban diversos materiales educativos como audiovisuales, trípticos, folletos y carteles con temas como prevención de incendios, agricultura orgánica, conservación de aves y ecoturismo.

A través de este programa se gestionaron apoyos y se colaboró en programas gubernamentales de medicina preventiva, salud, alfabetización y artesanías.

El alcance de estas actividades permitió que tanto las comunidades del interior de la reserva como las de fuera de ella supieran de la existencia e importancia de la reserva.

Para 1997 se estimaba que al menos el 80% de la población total del sitio conocía el trabajo de la reserva. Como referencia, en 1996, cerca de 2000 personas participaron en las actividades de educación. En 1997, se inició el proceso de reestructuración del Programa de Educación Ambiental, que buscaba ser una línea de acción transversal inmersa en los demás componentes de manejo del sitio.

Lecciones aprendidas y recomendaciones

El proceso de aplicación del Scorecard

El entendimiento del Scorecard, no como un requisito de TNC para graduarse sino como una herramienta de planificación sumamente útil, proveyó a El Triunfo de una serie de instrumentos de manejo como la Agenda Política, la Estrategia de Financiamiento, el Programa de Manejo, Tenencia de la Tierra y la Estrategia de Capacitación, que permitieron enfocar el trabajo hacia la creación de capacidades para el manejo de la reserva en el largo plazo. Es decir, contar con los medios para poder lograr los fines de conservación.

El Scorecard de TNC, que en su momento fue una herramienta innovativa para el manejo de áreas protegidas, hoy día sigue siendo de utilidad, principalmente para áreas de reciente creación. Las reservas más avanzadas requieren un Scorecard más avanzado, vinculado a sus programas de manejo.

Debido a que los indicadores del Scorecard tienen cierto nivel de subjetividad, los sitios PeP en Chiapas, incluyendo El Triunfo, no establecieron una “línea de base” (baseline) al inicio de PeP. Además, los equipos encargados de aplicar el Scorecard en las reservas tienen criterios diferentes. Por lo tanto, se generaron sesgos en las calificaciones otorgadas debido al criterio usado por el evaluador.

Es muy importante que los encargados de aplicar el Scorecard conozcan muy bien esta heramienta, que conozcan cuál es la finalidad y el cómo aplicarla.

Cómo mejorar los indicadores del Scorecard

Algunas de las recomendaciones son:

- Para evitar en lo posible la subjetividad del Scorecard, es recomendable mejorar los "puntos de referencia" para cada indicador.
- Al inicio de la aplicación del Scorecard, es conveniente establecer la "línea de base" del sitio. Es decir, definir cual es la situación real de cada uno de los indicadores. Esto permitirá disminuir el nivel de subjetividad y ser más críticos en las evaluaciones semestrales.
- Ya que cada sitio tiene diferentes amenazas, necesidades y capacidades, es importante que el personal del sitio establezca cuáles de los indicadores son los más importantes para enfocar su quehacer en ellos y no intentar avanzar en todos al mismo tiempo.
- El Scorecard, como herramienta general de evaluación es muy importante. Es útil no sólo para los manejadores de sitios sino para TNC como herramienta de seguimiento para un grupo de áreas protegidas, ya que de manera muy práctica y simple en una hoja permitía ver el grado de desarrollo de las mismas y definir dónde y en qué tipo de actividades había que invertir más para lograr avances. Sin embargo, dada la variabilidad de las mismas reservas, habría que diseñar Scorecard específicos por sitio, basados en sus propios programas de manejo.
- Una observación que se considera pertinente hacer es en referencia al término "consolidación", el cual denota una situación sólida y segura en términos de las capacidades creadas para el manejo a largo plazo en un área natural protegida. La experiencia observada, al menos en Chiapas, es que ninguno de los cuatro sitios PeP tiene asegurado su "porvenir". El término "graduado" es más adecuado.

Factores que contribuyen positivamente u obstaculizan el logro de impactos sostenibles a lo largo del tiempo

El compromiso con la conservación de la naturaleza, la visión a largo plazo, grupos sólidos (diversos y capaces) de trabajo, objetivos y resultados esperados claros en espacios de tiempo definidos, el entendimiento de la necesidad de una variedad de organizaciones para apoyar el trabajo en la reserva, la inclusión y la participación ordenada, la apertura a las críticas y el aprendizaje constante son factores que ayudan positivamente a lograr resultados.

Fundamental entre ellos es la visión de largo plazo, que requiere que se tome en cuenta a las comunidades, la integralidad, el establecimiento de relaciones sólidas con otras entidades, la identificación de aliados y alianzas y la contemplación de un proceso de evaluación continua.

El factor que más afecta la consolidación de los sitios es la falta de continuidad. Es importante reconocer que en muy pocas ocasiones nuestras políticas y programas de gobierno tendrán continuidad. Cada cambio de gobierno municipal, estatal o federal implica cambios drásticos. Por lo tanto, habrá que buscar mecanismos creativos,

innovadores, mezcla de gobierno y sociedad, que trasciendan esos períodos y los intereses de los individuos. Si tenemos esto en mente, nuestras oportunidades serán mayores.

El efecto multiplicador de resultados e impactos a otros sitios y sistemas

Es indudable el efecto que los sitios PeP tuvieron más allá de sus fronteras, debido no sólo al Scorecard sino a un conjunto de factores:

- La selección de los socios teniendo en cuenta el rol que juegan en el manejo de las áreas protegidas. En el caso de Chiapas, el IHNE y CONANP son organizaciones estratégicas en el manejo de áreas naturales protegidas (son las facultadas por ley a nivel estatal y federal).
- Las oportunidades de financiamiento, capacitación y asistencia técnica brindadas por TNC.
- La promoción de intercambios de experiencias y eventos, como las Semanas Conservacionistas de Capacitación, organizados por TNC

La suma de estos factores contribuyó a difundir ampliamente las experiencias generadas no sólo en El Triunfo sino en general en Chiapas. Hoy día, las herramientas metodológicas promovidas por TNC son reconocidas en los sector conservacionistas de México, particularmente en aquéllos vinculados con las áreas protegidas.

Para el caso de El Triunfo, el haber sido una de las primeras áreas en graduarse del programa PeP propició que fuera usada como ejemplo en númerosos temas, como:

- Planificación para la conservación de sitios
- Uso del Scorecard
- Gestión de fondos y mecanismos de financiamiento
- Alianzas estratégicas, experiencias de ecoturismo, campañas de educación
- Manejo de conflictos agrarios y tenencia de la tierra
- Se publicaron un par de documentos como estudios de caso de El Triunfo: uno sobre alianzas estratégicas y otro sobre el uso de herramientas de planeación para el manejo de la reserva
- Estudios de caso de la REBITRI en las Semanas Conservacionistas de TNC
- Gestión de recursos del GEF
- Experiencias en desarrollo comunitario, participación social, café de sombra, manejo de viveros de cycadas y palmas, ganadería
- Preparación del programa de manejo

Como se señaló anteriormente, las bases establecidas en el proceso de trabajo en sociedad con TNC, encaminaron muchas de las experiencias generadas hoy día en esta reserva, buscando siempre mecanismos innovadores para enfrentar la problemática y aprovechar oportunidades, yendo en ocasiones a la vanguardia en materia de conservación en áreas naturales protegidas en México e incrementando sus posibilidades de manejo en el largo plazo.

Referencias bibliográficas

Pérez Gil, S. R. 1986. Diagnóstico Preliminar de la Áreas Naturales Protegidas del Estado de Chiapas. IHN/TNC. 47 páginas.

IHN. 1986. Plan Operativo Propuesta Reserva Ecológica El Triunfo. IHN/WWF. 45 páginas.

IHN-INE. 1996. Evaluación de Medio Término PeP/TNC de la Reserva de la Biosfera El Triunfo. 43 páginas.

IHN-INE. 1997. Informe de Evaluación de Medio Término PeP/TNC de la Reserva de la Biosfera El Triunfo. 37 páginas.

IHN-INE. 1997. Reporte Final Marcadores de Consolidación "Parques en Peligro" Reserva de la Biosfera El Triunfo.

IHN-INE. 1998. Informe de Medio Término PeP/TNC Reservas de la Biosfera El Triunfo y La Sepultura. 23 páginas.

TNC. s/f. Medición de Logros: el Scorecard de Consolidación de Parques en Peligro. Documento interno. 21 páginas.

Hernández, A., M.A. Hernández, G. Morales y J. Castro. 1999. Herramientas de Planificación para la conservación de sitios. Estudio de caso: Reserva de la Biosfera El Triunfo, Chiapas, México. 56 páginas.

Tabla 1. Indicadores y Productos de Consolidación de la Reserva de la Biosfera El Triunfo durante la implementación del Programa Parques en Peligro.

Acción de consolidación	Producto de consolidación	Indicador al Inicio del Proyecto 1990	Indicador a la Conclusión del Proyecto 1997
A. Actividades básicas de manejo			
1. Infraestructura física *	Hoja-Resumen con la descripción de infraestructura	2	4
2. Personal en el área protegida *	Tabla del personal contratado	2	4
3. Capacitación	Propuesta de necesidades	3	4
4. Tenencia de la tierra	Mapa y resumen de la problemática	4	5
5. Análisis de amenazas	Documento	1	5
6. Estado de la declaratoria oficial del área protegida	Fotocopia del decreto	5	5
B. Manejo a largo plazo			
1. Zonificación del área protegida y manejo de la zona de amortiguamiento	Mapa y resumen de las normas básicas	1	4
2. Plan de manejo a largo plazo para el área	Documento	1	4
3. Evaluación de necesidades de ciencias para la conservación	Documento	2	4
4. Desarrollo y ejecución del programa de monitoreo	Resumen con las tablas de indicadores	1	4
C. Financiamiento a largo plazo			
1. Plan para la autosuficiencia de la ONG		2	2
2. Plan para el financiamiento a largo plazo del área natural protegida	Documento	1	4
D. Apoyo de los grupos activos locales			
1. Comité de manejo y/o comité asesor técnico de base amplia *	Descripción de la conformación del CTA, fotocopia del Acta Constitutiva	1	4
2. Participación comunitaria en el uso compatible de los recursos naturales	Hoja-resumen de cuatro proyectos comunitarios y el mini-estudio de caso de CESMACH	1	4
3. Desarrollo de la agenda política a niveles nacional/regional/local	Documento	2	4
4. Programas de educación ambiental *	Descripción breve del programa	2	4

* sin producto de consolidación específico

El programa Parques en Peligro (PeP) comenzó en 1990 como un esfuerzo de emergencia para salvaguradar los ecosistemas naturales, las comunidades ecológicas y las especies más amenazadas de la región de América Latina y el Caribe. Con el financiamiento de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), administrado por The Nature Conservancy (TNC), PeP trabajó con 30 organizaciones socias no gubernamentales para guiar una iniciativa colaborativa con organismos gubernamentales e interesados a fin de consolidar los recursos técnicos, humanos y financieros necesarios para la conservación de estos sitios en el futuro. En 2002, PeP había fomentado la protección, el manejo el financiamiento y el apoyo local de 37 áreas protegidas en 15 países, que cubrían 11,4 millones de hectáreas.

A fin de probar e ilustrar las lecciones aprendidas y las recomendaciones respecto del trabajo realizado para la consolidación de los sitios PeP entre los años 1990 y 2002, el personal de TNC y sus socios elaboraron diez estudios de caso. Este documento presenta uno de estos estudios de caso.

Este documento ha sido posible gracias al respaldo de la Oficina de Desarrollo Regional Sostenible, División de América Latina y el Caribe de la Agencia de Los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional conforme a las condiciones de la Donación No. EDG-A-00-01-00023-00 para el programa Parques en Peligro. Las opiniones aquí expresadas pertenecen al autor (o autores) y no reflejan necesariamente las de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.