



## Sistematización de lecciones aprendidas

Julio 2025  
Santo Domingo, República Dominicana





## Sistematización de lecciones aprendidas

Julio 2025  
Santo Domingo, República Dominicana

Instituciones:

**Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales**

**Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)**

**Unidad coordinadora del proyecto Biodiversidad en Paisajes Productivos**

Maquetación general

**Juan Carlos Quezada**

Diagramación

**Chinel M. Lantigua Frías**

Impresión

**Imprenta Amigo del Hogar**

Este material fue elaborado en el marco del proyecto 106286 “Conservación Efectiva de Bienes y Servicios Ecosistémicos en Paisajes Productivos de Montaña Amenazados” implementado por el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, (PNUD o UNDP, por sus siglas en inglés) y financiamiento otorgado por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM o GEF, por sus siglas en inglés).

Las opiniones expresadas en esta publicación son las de sus respectivos autores y/o autoras, y no representan necesariamente las posiciones de las Naciones Unidas, incluido el PNUD, y las de los Estados Miembros de la ONU.

**Para citar documento:**

Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2021 “Evaluación Estratégica Social y Ambiental (SESA) Sistematización de experiencias del Proyecto Conservación efectiva de bienes y servicios ecosistémicos en paisajes de montaña amenazados, Proyecto Biodiversidad en Paisajes Productivos, Santo Domingo RD\* Se permite la reproducción total o parcial del contenido de esta publicación siempre y cuando sea citada la fuente.

# CONTENIDO

## Lección aprendida 1

Integración de actividades del proyecto en los planes institucionales **04**

## Lección aprendida 2

Flexibilidad para adaptar el enfoque según la realidad territorial **05**

## Lección aprendida 3

Adaptación estratégica para garantizar el acceso al crédito **06**

## Lección aprendida 4

Estrategias de promoción para fortalecer los canales de difusión **07**

## Lección aprendida 5

Importancia de especificaciones detalladas en contratación de servicios **08**

## Lección aprendida 6

Identificación de personas clave en entidades asociadas **09**

## Lección aprendida 7

Selección de personal técnico local con vínculos territoriales **10**

## Lección aprendida 8

Identificación de actores y sinergias para optimizar recursos **11**

## Lección aprendida 9

Articulación interinstitucional para la planificación territorial sostenible **12**

## Lección aprendida 10

Planificación técnica y gestión logística en infraestructura rural **13**

## Lección aprendida 11

Coordinación efectiva con técnicos institucionales **14**

## Lección aprendida 12

Persistencia en el diálogo técnico y articulación institucional **15**

## Lección aprendida 13

Fortalecimiento de vínculos personales e institucionales **16**

## Lección aprendida 14

Alianzas estratégicas para sostenibilidad de modelos de negocio **17**

## Lección aprendida 15

Documentación audiovisual para sensibilización y apropiación social **18**

## Lección aprendida 16

Liderazgo comunitario para sostenibilidad de prácticas técnicas **19**

# LECCIÓN APRENDIDA 1

## Integración de actividades del proyecto en los planes institucionales



Fachada del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MMAR)

Las actividades del proyecto vinculadas a cada instancia institucional deben estar incluidas dentro del plan de trabajo de cada institución (socio o aliado en la implementación).

**Situación:** Los objetivos institucionales del Ministerio de Medio Ambiente han cambiado desde la formulación hasta la implementación del proyecto. El involucramiento, el compromiso o sentido de pertenencia, las constantes rotaciones de personal y el origen de los recursos, representan situaciones que afectan en diferentes áreas la gestión de los proyectos. Esto ha traído como consecuencia que muchas de las metas conjuntas planteadas en el documento del proyecto no se encuentren incluidas dentro de las prioridades institucionales de las diferentes áreas. Bajo este panorama, ha sido un

reto la disponibilidad de tiempo, recursos y disposición para el acompañamiento de las diferentes actividades del proyecto.

**Estrategia:** Se realizaron reuniones explicativas y negociaciones de colaboración conjunta y con personal clave en diferentes áreas del Ministerio. El proyecto logró incorporar parte de sus metas dentro de los planes operativos anuales del Programa Nacional de Manejo de Fuegos Forestales y en el Departamento de Vida Silvestre del Ministerio de Medio Ambiente. En ambos casos se logró un mayor empoderamiento por parte de esas instancias y mayor atención al cumplimiento de las actividades planificadas. Junto a esto, es necesario ser muy insistentes y perseverantes con el seguimiento de los acuerdos y solicitudes, y apelar incluso al uso de las relaciones primarias, para cumplir los objetivos planteados en cada plan de trabajo.

**Impacto:** Se logran avances en la implementación del proyecto y mayor seguridad y compromiso por parte de las instituciones asociadas con la ejecución de las actividades del proyecto.

**Parte del proceso en el que deben incluirse:** Desde la firma del acuerdo e inicio del proyecto, se deben apropiar y comprometer con la implementación.

**Beneficios:** Se logra un mayor compromiso y/o empoderamiento por parte de las instituciones asociadas para el seguimiento y apoyo de la implementación de los proyectos, lo que proporciona mayor seguridad para el cumplimiento de las metas propuestas.

# LECCIÓN APRENDIDA 2

## Flexibilidad para adaptar el enfoque según la realidad territorial

El partir del escenario ideal no garantiza el involucramiento de la población meta, por lo que será necesario tener flexibilidad para reorientar el enfoque, de acuerdo con la realidad encontrada en cada sitio de implementación para alcanzar los objetivos planteados.

**Situación:** El sitio piloto de La Descubierta es el más pobre y degradado de los tres lugares. El trabajo en las parcelas lo realizan los inmigrantes haitianos debido a que los dueños de las parcelas y sus familias se han mudado al pueblo en la zona baja. Por otro lado, la estrategia pautada por el PRODOC era llegar a través de las organizaciones; sin embargo, estas son débiles y existe desconfianza entre sus miembros, en unas más que en otras. Probablemente estos factores incidieron para que el interés de los productores por acceder a los beneficios que ofertaba el proyecto, que arrancaba con la capacitación a través del primer ciclo de las escuelas de campo (ECA), fuera reducido.

**Estrategia:** Para el segundo y tercer ciclo de ECA se amplió el área de intervención que incluye el contiguo municipio de Postre Río; además, se trabajó con los productores interesados al margen de que estuvieran o no organizados en asociaciones. Se les pidió subdividirse en grupos de cinco con mayor afinidad entre ellos. Se in-



Productor de café La Descubierta

cluyó a los productores beneficiarios de otro proyecto ejecutado en la zona, UTEPDA, con mayor cantidad de recursos, pero que no contemplaba la capacitación de los productores.

**Resultado:** Se amplió el número de beneficiarios en la zona y se alcanzó una mayor permanencia de los productores para el 2do ciclo de ECA, se logró un aumento de 11% de los productores que completaron el programa de capacitación y se mantuvo este ritmo para el 3er ciclo.

**Parte del proceso en el que deben incluirse:** En el diseño y la implementación

**Beneficios:** Mayor involucramiento de la población meta en las actividades del proyecto. El trabajo con los productores debe normarlo la flexibilidad.

# LECCIÓN APRENDIDA 3

## Adaptación estratégica para garantizar el acceso al crédito



Si bien es cierto que el documento del proyecto debe ser la guía que trace la ruta para su ejecución, no es menos cierto que más importantes son los objetivos y metas previstos, pues en el tiempo transcurrido desde la formulación hasta el inicio de su ejecución muchas premisas pudieron haber cambiado, pero los objetivos siguen siendo relevantes para enfrentar la problemática para la cual fue diseñado el proyecto.

**Situación:** Para asegurar o facilitar el acceso al crédito de los pequeños productores de café y cacao el PRODOC mandaba a trabajar con entidades privadas de reconocida solvencia que se dedicaban a la oferta de microcréditos. A partir de esta premisa, se realizaron esfuerzos por contactar y negociar con estas entidades. Tras dos licitaciones sin éxito a las que se presentó una sola entidad y con serias deficiencias en su propuesta y un alto costo, se veía imposible completar la meta planteada.

**Estrategia:** Se amplió la búsqueda de entidades, esta vez se ponderó exclusivamente la experiencia en ofertar crédito a pequeños productores de café y cacao y la capacidad de ofrecer capacitación para la inserción financiera. Con esta apertura se identificó como una alternativa viable el sector cooperativista, dado que además de ofertar crédito y fortalecer la capacidad de los beneficiarios para manejarlos, se promueve la economía solidaria, la asociatividad y la cultura del ahorro a nivel local.

**Impacto:** En el sitio piloto de Rancho Arriba se estableció un acuerdo con COOPMAIMON, con la cual se logró abrir una sucursal con todo el personal que implica, y se dieron a conocer las opciones de crédito a los productores y población en general. Para la apertura se anunció haber captado diez millones de pesos y recibido 50 solicitudes de crédito en un tiempo récord.

**Parte del proceso en el que deben incluirse:** En el diseño y en la implementación

**Beneficios:** Asegurar el cumplimiento de las metas.

# LECCIÓN APRENDIDA 4

## Estrategias de promoción para fortalecer los canales de difusión

Durante la implementación del proyecto es necesario utilizar estrategias de promoción para mantener activos los canales oficiales de difusión y responder a las distintas necesidades de comunicación del proyecto.

**Situación:** El proyecto como estrategia de comunicación puso en funcionamiento cuatro canales oficiales de difusión, Instagram, Facebook, sitio web y YouTube, cada uno como respuesta a una necesidad de comunicación distinta. Luego de siete meses de lanzar el sitio web, se observó un descenso en el número de visitas recibidas a la página, el descenso comenzó a partir de junio del 2023 y llegó a bajar de 187 visitas en el mes de julio a 139 en el mes de octubre del 2023.

**Estrategia:** Se utilizó el canal en el que se recibía mayor interacción (Instagram) para promocionar las publicaciones del sitio web. Cada vez que se realizaba una nueva entrada (publicación) al sitio web, se hacía también una promoción y se publicaba en Instagram, tanto en publicación como en los estados, para tener un mayor alcance.

**Impacto:** Se logró un aumento del número de visitas recibidas al sitio web, que empezó con un aumento de 152 visitas para el mes de enero y se mantuvo un ritmo de 215 a 269 partir de la implementación de la estrategia. También se aumentó el número



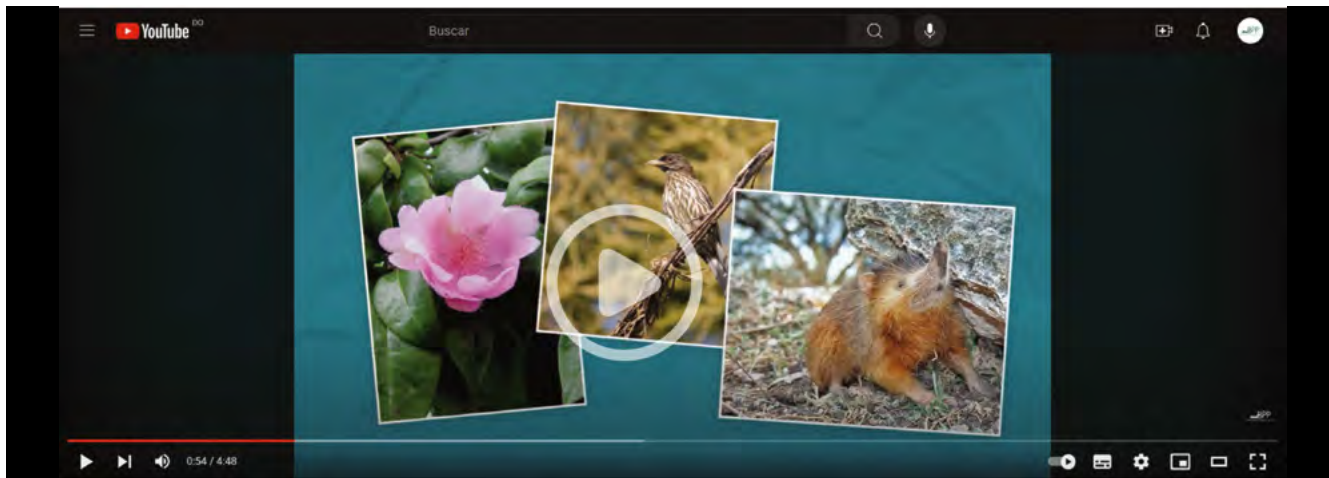
de visitantes de las plataformas usadas para impulsar este cambio que fue el Instagram.

**Parte del proceso en el que deben incluirse:** En la implementación

**Beneficios:** Nuevos usuarios conocen el trabajo del proyecto BPP a través de las plataformas de difusión.

# LECCIÓN APRENDIDA 5

## Importancia de especificaciones detalladas en contratación de servicios



Al momento de contratar un servicio es necesario tener especificaciones detalladas y claridad en la descripción del resultado deseado que se entrega a los proveedores de servicios.

**Situación:** Se contrató el servicio de un especialista en redacción para crear los guiones que serían usados de base para la producción de 12 videos educativos como material para alimentar el canal de YouTube del proyecto. Al momento de enviar los guiones recibidos a la empresa que se encargaría de la producción de los videos, el primer video recibido no cumplió con la expectativa esperada. La compañía de producción interpretó el guion de una forma diferente a la percibida por el equipo del proyecto, se obviaron detalles importantes que deben de tomarse en cuenta a la hora de mostrar imágenes relacionadas a la biodiversidad.

**Estrategia:** Se creó un guion técnico adicional al guion literario, que incluyó las especificaciones detalladas de imágenes, música, timing, videos y las especies de flora y fauna a utilizar en cada caso.

**Impacto:** Los animadores tuvieron una guía más certera para entregar un producto que cumpliera con las especificaciones requeridas. Se redujo el tiempo de espera y la cantidad de correcciones previas a la entrega final de cada video.

**Parte del proceso en el que deben incluirse:** En la implementación

**Beneficios:** El producto recibido se corresponde con el producto esperado.

# LECCIÓN APRENDIDA 6

## Identificación de personas clave en entidades asociadas



Ayuntamiento Municipal de Yamasá

En la implementación de proyectos de índole interinstitucional es importante identificar a una persona clave dentro de cada entidad asociada para que asuma el compromiso y facilite el involucramiento de la entidad para la implementación del proyecto.

**Situación:** Al momento de que el proyecto comience con los procesos de fortalecimiento de la planificación municipal en la alcaldía de Yamasá se acababa de producir un cambio de administración tras las elecciones municipales de 2020. Luego de estos cambios, la alcaldía pasaba por un proceso de debilidad institucional, capacidad limitada para asumir su rol dentro del proceso y entender la trascendencia de hacer un Plan Municipal de Desarrollo (PMD). Esto limitó el arranque del proceso de elaboración del PMD.

**Estrategia:** Durante el proceso de presentación del proyecto, que incluyó varias reuniones, se explicaron los objetivos del fortalecimiento de la planificación

municipal en la zona y se realizó un ejercicio interno en el que se identificó a la vicealcaldesa como una persona clave, con la capacidad para asumir el liderazgo del proceso. Con la intención de que asumiera el acompañamiento se presentaron los objetivos de la elaboración de un PMD y la importancia de su ejecución para el fortalecimiento de la gestión municipal, y seguidamente se logró su designación oficial.

**Impacto:** Se elaboró el primer Plan Municipal de Desarrollo del municipio de Yamasá, se organizaron los procesos de planificación que la alcaldía no tenía muy claros y se mejoró la puntuación de este municipio en el SISMAP.

**Parte del proceso en el que deben incluirse:** En la implementación

**Beneficios:** De esta forma se puede acelerar el empoderamiento de las entidades en los procesos de implementación del proyecto.

# LECCIÓN APRENDIDA 7

## Selección de personal técnico local con vínculos territoriales

Es buen acierto incluir como criterio de selección del personal técnico a nivel local que sean personas del sitio, con vínculos estrechos con las entidades asociadas, para facilitar el acercamiento con los diferentes actores en el terreno.

**Situación:** En el caso del sitio piloto Yamasá al iniciar el proceso de las escuelas de campo (ECA), un sistema que se había intentado reproducir en la zona con poco éxito, y que debía ser apoyado por los técnicos del Ministerio de Agricultura, donde el primer ciclo se llevaría de la mano del CATIE (contratado para establecer la metodología), conseguir el apoyo no era tan sencillo, con un ministerio donde la mayoría de los extensionistas ya tienen bien delimitadas las labores que realizan en el campo, por ende no sentían la motivación de apoyar la iniciativa del proyecto, a todo esto se le suma una gran cantidad de técnicos con una edad avanzada y sin recursos logísticos para realizar su trabajo en el campo. Además, todavía no se habían firmado los acuerdos institucionales entre el proyecto, CONACADO y el Ministerio de Agricultura.

**Estrategia:** Aunque paralelamente se hacían las gestiones para la firma de los acuerdos, se aprovechó el acercamiento previo del coordinador local y su vínculo con las entidades asociadas para captar el interés y la confianza de estas, lo que facilitó el proceso de planificación e inicios de implementación. Se desarrolló de manera exitosa la capacitación a los técnicos del Departamento de Cacao (de todas las regionales), miembro de extensión del Ministerio de Agricultura y técnicos de las principales casas comerciales de la zona, lo



Capacitación en Escuelas de Campo en Yamasá

que garantizaría un apoyo de las autoridades que los dirigían.

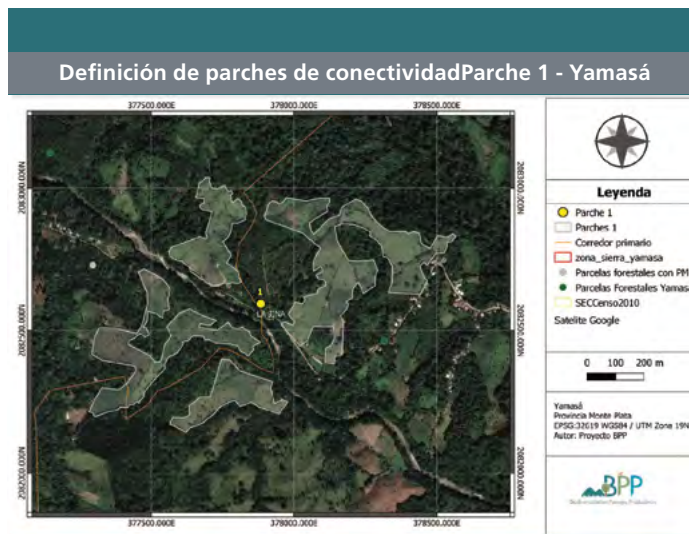
**Impacto:** Por primera vez en la zona se realizaron las Escuelas de Campo con éxito, con una integración muy motivada de los técnicos del Departamento de Cacao del MAGri y una participación de los productores de las diferentes comunidades, con implementación de tres ciclos de capacitaciones con más de cinco sesiones y una capacitación en las nuevas reglamentaciones de la producción orgánica.

**Parte del proceso en el que deben incluirse:** Al definir los TDR y al contratar al personal para la gestión del proyecto.

**Beneficios:** Mayor garantía en el éxito de implementación conjunta con entidades asociadas..

# LECCIÓN APRENDIDA 8

## Identificación de actores y sinergias para optimizar recursos



Al inicio de la implementación de un proyecto es necesario identificar todos los actores y acciones que se encuentran en curso en el área de intervención, lo que permitirá establecer sinergias que faciliten aunar esfuerzos y optimizar el uso de los recursos para el cumplimiento de las metas.

**Situación:** El documento del proyecto propone la intervención en tres sitios piloto, con una serie de medidas dispersas que en conjunto hacen frente a las amenazas a la biodiversidad y los servicios ecosistémicos de los paisajes productivos, lo que promueve la conectividad biológica entre los sistemas productivos, remanentes de cobertura arbórea y las áreas protegidas. Con un territorio tan amplio y recursos limitados, se hacía difícil priorizar las áreas de mayor potencial de conectividad para lograr el uso óptimo de los recursos humanos, técnicos y económicos y a la vez garantizar el impacto del enfoque de paisaje a gran escala.

**Estrategia:** Como parte de la estrategia de intervención del proyecto, se identificaron diferentes actores de incidencia en las zonas piloto. De este modo se logró identificar el Programa Restaurando Ecosistemas y Paisajes, implementado a través de GIZ, el cual se encontraba aplicando una metodología para identificar las áreas específicas con mayor potencial de conectividad en el área de implementación del Proyecto de Desarrollo Agroforestal en la Sierra de Neiba. Se establecieron sinergias con esta iniciativa mediante un acuerdo de colaboración a través del cual el proyecto asumió la implementación de esta metodología para la Vertiente Sur de la Sierra de Neiba (que era zona de intervención conjunta).

**Impacto:** Se logró identificar corredores de conectividad primarios y secundarios tanto para la Vertiente Sur de la Sierra de Neiba como para las demás zonas de intervención del proyecto, lo que sirvió de base para la priorización de áreas específicas para ubicar las intervenciones del proyecto conforme a los corredores de conectividad y el potencial de los servicios ecosistémicos identificados. Además, esto conllevó un proceso de fortalecimiento técnico dentro del Ministerio de Medio Ambiente para dejar la capacidad instalada para replicar esta metodología en otros proyectos de intervención.

**Parte del proceso en el que deben incluirse:** Durante la implementación del proyecto según su alcance, de manera que se puedan consolidar y mantener las capacidades y sus aplicaciones prácticas en el territorio.

**Beneficios:** Optimizar el uso de los recursos y evitar la duplicidad de esfuerzos para un mismo objetivo.

# LECCIÓN APRENDIDA 9

## Articulación interinstitucional para la planificación territorial sostenible



La integración temprana y articulada entre instituciones con competencias en planificación y gestión ambiental es clave para lograr instrumentos territoriales más integrales, sostenibles y adaptados a los desafíos del desarrollo local, así como la vinculación desde los diferentes niveles (oficinas regionales y locales).

**Situación:** En muchos territorios, los procesos de planificación municipal se desarrollan de forma fragmentada, con escasa coordinación entre las entidades rectoras de la planificación. Un ejemplo de esto se observó mediante la elaboración de los Planes Municipales de Desarrollo (PMD) y los Planes de Ordenamiento Territorial (PMOT), los cuales tradicionalmente no integraban componentes ambientales como la biodiversidad o el uso sostenible del suelo, más allá de las zonas urbanizables.

**Estrategia:** El proyecto facilitó un proceso de acompañamiento técnico y político a los municipios piloto para la actualización de sus Planes Municipales de Desarrollo y los Instrumentos Municipales de Ordenamiento Territorial, al promover espacios de diálogo entre instituciones con roles diferenciados pero complementarios. A través de este proceso, se abrió un canal de diálogo directo entre el MEPyD (órgano rector de la planificación) y el área de ordenamiento territorial del Ministerio de Medio Ambiente, lo que generó una oportunidad inédita de articulación interinstitucional. Igualmente, se desarrollaron relaciones directas con los técnicos de las oficinas regionales de

MEPYD, para el acompañamiento del desarrollo de cada instrumento.

**Impacto:** Aunque persisten diferencias en las visiones institucionales, este espacio ha permitido una mayor comprensión mutua de los enfoques de cada ministerio y ha facilitado la inclusión efectiva del componente de biodiversidad y sostenibilidad ambiental en los instrumentos de planificación local. El MEPyD, promueve incluir la zonificación de los espacios no urbanizables como parte de los instrumentos de planificación, a pesar de que esto no sea un requerimiento en los instrumentos legales. Por su parte, la Dirección de Gestión Ambiental Territorial del Ministerio de Medio Ambiente ha incluido dentro de su planificación la capacitación en las Unidades

**Parte del proceso en que debe incluirse:** En la implementación del proyecto, en procesos de planificación territorial y fortalecimiento institucional, así como en cualquier fase de articulación institucional o construcción de políticas públicas descentralizadas.

**Beneficios:** La integración de instituciones con competencias diversas en los procesos de planificación territorial genera beneficios clave, como la formulación de instrumentos más integrales y sostenibles, capaces de abordar las dimensiones sociales, productivas y ambientales del desarrollo local. Esta articulación contribuye a reducir conflictos por superposición de funciones y aumenta la legitimidad y aplicabilidad de los planes elaborados. Además, posiciona a los proyectos como actores facilitadores del diálogo entre instituciones clave, y fortalece su rol en la gobernanza territorial y en la promoción de políticas públicas más coordinadas.

# LECCIÓN APRENDIDA 10

## Planificación técnica y gestión logística en infraestructura rural



La ausencia de planos técnicos y personal calificado en la etapa inicial de construcción puede generar errores y retrasos evitables; la anticipación de escenarios y la diversificación de proveedores es clave para obras en zonas rurales con limitaciones logísticas.

**Situación:** Durante la construcción del centro de acopio y secadero de café en Sabana Real, se requirió la intervención de maquinaria pesada para la adecuación del terreno. Sin embargo, esta intervención se inició sin disponer de los planos arquitectónicos en sitio, y sin la presencia de personal técnico con conocimiento suficiente para orientar la ejecución conforme a los requisitos estructurales del proyecto.

**Estrategia:** Se procedió a rediseñar los planos de manera consensuada entre la arquitecta responsable y el equipo técnico del proyecto, en busca de un punto de equilibrio entre viabilidad estructural y condiciones reales del terreno. Además, se gestionó intensamente la disponibilidad de los equipos pesados a través de diversos canales formales e informales, lo que incluyó co-

municaciones escritas, visitas, llamadas a la Dirección Provincial de Medio Ambiente, hasta lograr la movilización efectiva de los recursos necesarios.

**Impacto:** La intervención permitió superar los obstáculos iniciales y avanzar con la obra sin comprometer la calidad estructural ni los fines de uso. Se fortaleció la capacidad de gestión local del proyecto y se evitaron mayores pérdidas económicas o retrasos más críticos. Esta experiencia generó aprendizajes claves sobre planificación técnica y negociación interinstitucional.

**Parte del proceso en el que deben incluirse:** En la ejecución del proyecto, durante el diseño e implementación de infraestructuras rurales.

**Beneficios:** Permite prevenir errores que comprometan la calidad o funcionalidad de la obra, y optimizar el uso de los recursos disponibles. Contar con criterios claros y personal calificado contribuye a una ejecución más eficiente, reduce los tiempos de espera y evita retrocesos que puedan afectar el cronograma general del proyecto.

# LECCIÓN APRENDIDA 11

## Coordinación efectiva con técnicos institucionales

La coordinación efectiva con técnicos institucionales requiere tanto relaciones personales como gestión interinstitucional; esta combinación es clave para concretar actividades en campo cuando existe baja motivación institucional.

**Situación:** Durante la implementación de actividades técnicas en el marco del proyecto BPP, especialmente en el trabajo con productores de cacao, se identificó una baja participación de los técnicos del Ministerio de Agricultura y de entidades aliadas como CONACADO. Esta situación respondió a una limitada motivación institucional, falta de alineación con los objetivos del proyecto, y escaso seguimiento desde los niveles centrales, lo que dificultó el cumplimiento de las metas previstas en el documento de proyecto.

**Estrategia:** Se optó por una estrategia de doble vía: por un lado, se desarrollaron acercamientos personales con los técnicos de campo, lo que generó relaciones de confianza y colaboración directa. Al mismo tiempo, se realizaron gestiones interinstitucionales con encargados, subdirectores y directores de las instituciones involucradas, para reforzar el respaldo formal, se definió un plan de trabajo conjunto y se motivó el apoyo institucional a través de los beneficios vinculados a los objetivos del proyecto como la capacitación y el fortalecimiento institucional. Además, se ofreció apoyo y seguimiento cercano a las tareas asignadas a los técnicos, y cuando fue necesario, el equipo del proyecto asumió directamente algunas de estas tareas para asegurar el cumplimiento de los objetivos operativos.

**Impacto:** Gracias a esta estrategia combinadas, se logró la realización de 16 Escuelas de Campo (ECAs) con productores, fueron capacitados más de 360 productores en inclusión de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) en el cultivo de cacao y se establecieron 14 parcelas demostrativas

en la zona piloto. Estas acciones fortalecieron la transferencia tecnológica, la visibilidad institucional del proyecto y el empoderamiento productivo de los beneficiarios.

**Parte del proceso en que debe incluirse:** Durante la implementación del proyecto, en la coordinación técnica operativa y gestión de relaciones institucionales.

**Beneficios:** La aplicación de esta lección en otros proyectos permitiría una mayor capacidad de adaptación operativa ante escenarios institucionales poco favorables, facilitando el cumplimiento de cronogramas técnicos sin depender exclusivamente de la voluntad de actores externos. Además, fomenta el fortalecimiento de vínculos interinstitucionales, promueve el empoderamiento y la participación de los técnicos y productores, y contribuye a la instalación de capacidades sostenibles en el territorio.



# LECCIÓN APRENDIDA 12

## Persistencia en el diálogo técnico y articulación institucional

La persistencia en el diálogo técnico y el respeto por los objetivos institucionales de los socios permiten activar sinergias incluso cuando existen resistencias iniciales.

**Situación:** Aunque el proyecto mantuvo desde un inicio una relación cordial con el Instituto Dominicano del Café (INDOCAFE) a nivel político, no ocurrió lo mismo con los niveles técnicos y funcionales. A pesar de que se trataba de un socio estratégico previsto en el diseño del proyecto, existía una disposición limitada para colaborar en acciones prácticas y asumir acciones concretas de interés para el proyecto. Esta falta de alineación técnica se debía, en parte, a situaciones previas que generaron distancia institucional y a una falta de articulación temprana con personal clave dentro de la estructura.

**Estrategia:** Se optó por mantener una actitud proactiva y constante de acercamiento institucional, respetando los tiempos, metas y prioridades de INDOCAFE. Esta estrategia incluyó la identificación y el seguimiento cercano de personas clave dentro de su estructura técnica y operativa, con quienes se sostuvo una comunicación fluida y empática. El equipo del proyecto se mantuvo atento a detectar oportunidades de alineamiento que pudieran facilitar una acción conjunta, sin forzar los tiempos, pero tampoco perdiendo el contacto.

**Impacto:** Esta estrategia paciente permitió que, al surgir una sola coincidencia estratégica de interés mutuo, se abriera la posibilidad de cooperación efectiva. El asociado respondió con buena voluntad y disposición, lo que marcó un punto de inflexión para la integración concreta de INDOCAFE en las acciones del proyecto, especialmente en las zonas de café de Rancho Arriba y La Descubierta.

**Parte del proceso en que debe incluirse:** Fase de formulación del proyecto o, en su defecto, desde el arranque de la implementación, con enfoque en la articulación de alianzas institucionales.

**Beneficios:** Fortalece las relaciones con actores clave del ecosistema productivo, facilita la ejecución de acciones conjuntas en el terreno y permite superar resistencias institucionales mediante el cultivo de confianza y respeto mutuo. Además, prepara al equipo del proyecto para aprovechar con agilidad las oportunidades de colaboración cuando surgen, y propicia una alineación gradual entre los objetivos del proyecto y los mandatos institucionales de los socios estratégicos.

# LECCIÓN APRENDIDA 13

## Fortalecimiento de vínculos personales e institucionales

Cultivar vínculos personales con los representantes de las entidades asociadas fortalece las relaciones interinstitucionales y facilita la implementación de las acciones del proyecto.

**Situación:** En el curso de la implementación del proyecto, las relaciones con algunas entidades socias han tendido a debilitarse por razones propias de los procesos institucionales y por situaciones puntuales surgidas en la dinámica del trabajo conjunto. A pesar de que el proyecto cuenta con acuerdos de colaboración formalizados, estos no siempre garantizan una interacción fluida entre equipos, especialmente cuando no se cultivan relaciones cercanas con las personas clave de dichas instituciones.

**Estrategia:** Se propiciaron espacios de interacción personal más allá del marco estrictamente técnico o administrativo. Un ejemplo destacado fue la inclusión de los asociados en los talleres de planificación del proyecto, que permitieron compartir experiencias, intercambiar ideas en un ambiente distendido y construir confianza entre representantes institucionales y el equipo del proyecto. Este tipo de encuentros, aunque no frecuentes, resultan altamente efectivos para reforzar los lazos humanos que sustentan la cooperación operativa.

**Impacto:** El fortalecimiento del vínculo personal entre actores institucionales se tradujo en una mejor disposición al trabajo colaborativo, mayor fluidez en la coordinación de acciones conjuntas y un ambiente más favorable para el abordaje de dificultades. Las relaciones interinstitucionales se vieron fortalecidas al nutrirse desde la dimensión humana, lo que ge-



neró una base de confianza que impactó positivamente en la implementación del proyecto.

**Parte del proceso en que debe incluirse:** Desde el inicio del proyecto, como parte de la estrategia de gestión de alianzas y relacionamiento institucional.

**Beneficios:** Mejora la coordinación operativa, reduce tensiones o distanciamientos institucionales, y crea un clima de confianza que facilita la colaboración incluso en contextos complejos. Además, estos vínculos fortalecen el compromiso mutuo, promueven relaciones más sostenibles en el tiempo y aumentan la probabilidad de continuidad del trabajo conjunto más allá de la duración formal del proyecto.

# LECCIÓN APRENDIDA 14

## Alianzas estratégicas para sostenibilidad de modelos de negocio



Establecer acuerdos formales con entidades con experiencia territorial fortalece la sostenibilidad de los modelos de negocio impulsados por el proyecto.

**Situación:** Ante debilidades en la gestión de los planes de negocio por parte de organizaciones comunitarias como las cooperativas y asociaciones de productores de café y cacao en las zonas piloto, se evidenció la necesidad de acompañamiento técnico y organizativo más sistemático.

**Estrategia:** Se formalizó un acuerdo con el Instituto de Desarrollo de la Economía Asociativa (IDEAC), entidad con experiencia comprobada en procesos de desarrollo económico local solidario.

**Impacto:** La alianza garantiza el acompañamiento a las iniciativas en las tres zonas piloto entre 2025 y 2026, al fortalecer su viabilidad y sostenibilidad a largo plazo. Asimismo, se esperan mejores resultados en la ejecución de los planes de negocio al contar con acompañamiento técnico especializado y sostenido.

**Parte del proceso:** Sostenibilidad de modelos económicos rurales.

**Beneficios:** La implementación de este tipo de alianzas estratégicas contribuye significativamente a fortalecer la capacidad organizativa local, lo que permite que las comunidades gestionen de forma más autónoma sus iniciativas. Este enfoque también favorece la articulación con actores ancla que pueden brindar continuidad, respaldo y sostenibilidad a las acciones del proyecto más allá de su vigencia formal.

# LECCIÓN APRENDIDA 15

## Documentación audiovisual para sensibilización y apropiación social

La documentación audiovisual periódica es una herramienta efectiva para visibilizar avances, sensibilizar y generar apropiación social del proyecto.

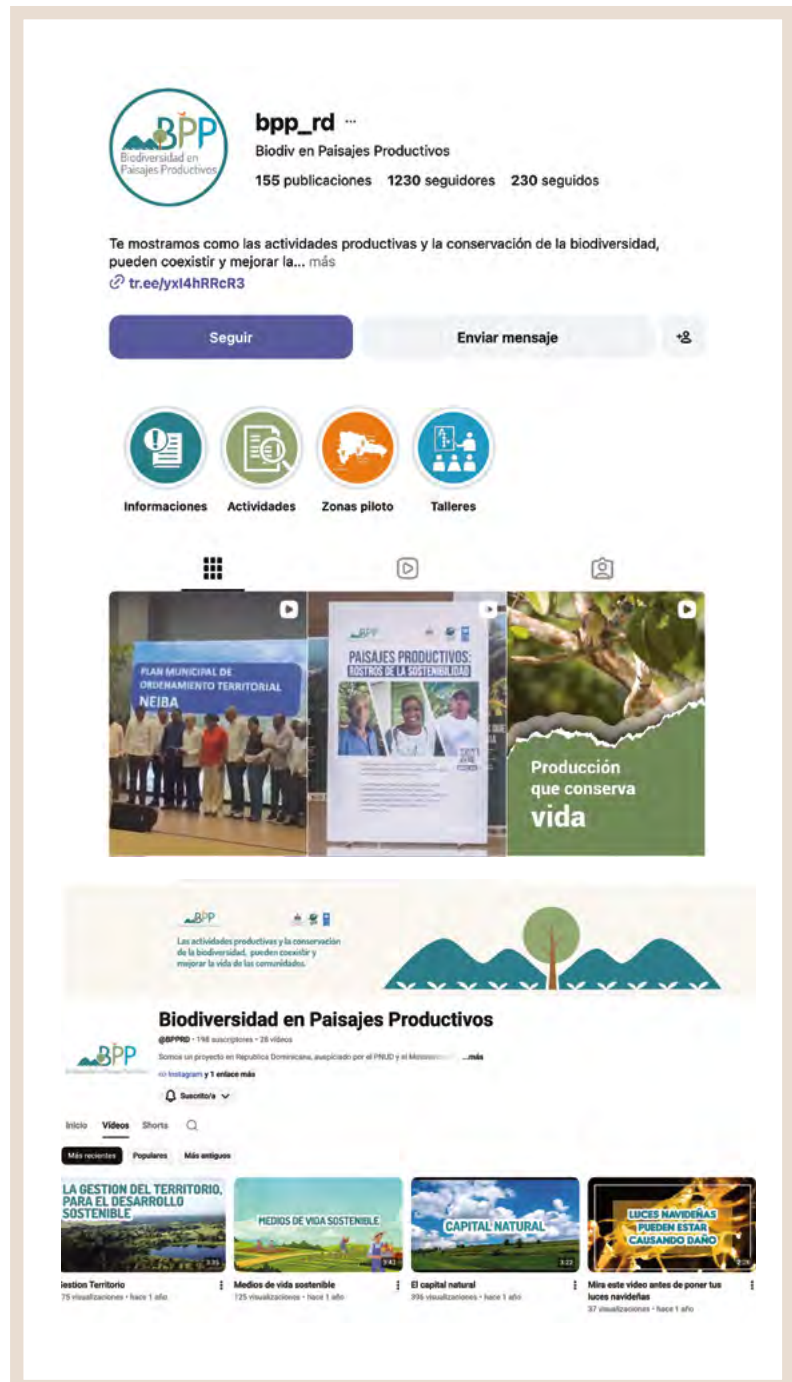
**Situación:** En proyectos complejos es común que los avances no sean percibidos por actores no técnicos o externos.

**Estrategia:** Se mantuvo una estrategia de comunicación multicanal con artículos, cápsulas audiovisuales y sistematización visual de casos emblemáticos.

**Impacto:** Las redes sociales del proyecto alcanzaron más de 950 seguidores y se posicionaron contenidos como “Conservar sin dejar de producir”.

**Parte del proceso:** Comunicación de resultados y sensibilización social.

**Beneficios:** Permite generar una mayor legitimidad pública, al visibilizar los resultados y el impacto real en los territorios. Esta visibilidad fortalece el interés de nuevos aliados institucionales y comunitarios, y al mismo tiempo alimenta el orgullo colectivo de las comunidades participantes, al reconocer y celebrar sus logros como parte de un proceso transformador compartido.



# LECCIÓN APRENDIDA 16

## Liderazgo comunitario para sostenibilidad de prácticas técnicas

La selección de líderes comunitarios para encabezar procesos técnicos genera mayor adherencia a las prácticas sostenibles y continuidad local.

**Situación:** En las Escuelas de Campo desarrolladas en el proyecto como metodología de extensión para la inclusión de prácticas de conservación de la biodiversidad en la producción de café y cacao, era necesario asegurar que las prácticas impartidas perduren tras el proyecto.

**Estrategia:** Se identificó a productores con liderazgo local para ser promotores de buenas prácticas y recibir capacitaciones especializadas. Al finalizar cada ciclo de capacitación de escuelas de campo, se organizaron grupos operativos de entre 3 y 5 productores con vínculos de proximidad geográfica y afinidad personal, en busca de fortalecer la cooperación entre pares. A cada grupo se le asignó un referente o custodio, responsable de gestionar el uso compartido de los equipos entregados por el proyecto. Esta figura fue seleccionada por consenso entre los miembros del grupo, con base en su nivel de compromiso, responsabilidad y capacidad de convocatoria. Esta organización horizontal y de base local buscó garantizar la sostenibilidad de las prácticas apren-



didias, fomentar la corresponsabilidad y maximizar el aprovechamiento de los recursos entregados.

**Impacto:** Se generaron referentes técnicos dentro de la propia comunidad y se fortaleció el aprendizaje entre pares.

**Parte del proceso:** Fortalecimiento de capacidades y apropiación territorial.

**Beneficios:** La selección y fortalecimiento de líderes locales en los procesos técnicos del proyecto contribuye a una mayor sostenibilidad de las prácticas promovidas, debido a que estas son asumidas y replicadas desde dentro de la comunidad. Al mismo tiempo, se genera un proceso de empoderamiento que potencia las capacidades organizativas y decisorias del territorio, lo que reduce progresivamente la dependencia de actores externos y aseguran la continuidad de los esfuerzos una vez finalizada la intervención del proyecto.



Biodiversidad en Paisajes Productivos







Biodiversidad en Paisajes Productivos

Ministerio de Medio Ambiente  
Av. Cayetano Germosén  
esq. Gregorio Luperón, El Pedregal  
Santo Domingo, Rep. Dominicana  
Teléfono: +1 809-537-0909  
info.bpp@undp.org

**bpp\_undp.org**

   @bpn